El arte de dirigir empresas

El estímulo incesante



Un fabuloso libro para reflexionar y aprender sobre la dirección y la gestión de conflictos en la empresa... la apasionante e increíble historia profesional de Damián Frontera.

Damián **Frontera**

Economía y empresa

El arte de dirigir empresas

Damián Frontera Roig



El arte de dirigir empresas

El estímulo incesante

SEGUNDA EDICIÓN

ALMUZARA
2009

Primera edición: junio de 2009
Primera reimpresión: octubre de 2009

Colección economía • Serie economía y empresa
Editorial Almuzara
Director editorial: Antonio E. Cuesta López
Edición al cuidado de Pablo Novo

www.editorialalmuzara.com
pedidos@editorialalmuzara.com - info@editorialalmuzara.com

Diseño y preimpresión: Talenbook
Imprime: Taller de libros, s.l. [www.tallerdelibros.com]

I S B N: 978-84-92573-68-4
Depósito Legal: CO-740-09
Hecho e impreso en España - *Made and printed in Spain*

Quiero dedicar este libro: En primer lugar, a mi esposa, hijos, hijos políticos, consuegros, y a mis padres en el recuerdo.

A Anselmo Gil, a Ezio Pasini, y a todos los colaboradores directos con los que compartí las peripecias de mi vida empresarial. Especialmente a Jaime, Juan Manuel y Paco, mi hermano. A Javier, José María, Rafael y Vicente, del Grupo Directivo de Oscar Mayer, con los que hicimos el MBO.

A José Luis Lucas, Profesor de la Escuela de Negocios de San Telmo, y a Antonio García de Castro, Director General de dicha Escuela, ambos

«padres de este libro», con sus casos y su docencia en la Escuela de Negocios de San Telmo, en Sevilla. Finalmente, a mi gran amigo Alberto Montava, Andrés Martín y a mi secretaria de toda la vida, Concha Villanueva, que me han ayudado a corregir y redactar este libro.

«He trabajado siempre, sin cambiar, en la misma empresa, durante 34 años, con distintos estilos y propietarios. Empresa familiar - Anselmo Gil, General de Mataderos S.A.-, multinacionales norteamericanas - Oscar Mayer Co.; General Foods y Philip Morris-, multinacional alemana - Coop A.G.-, Consorcio de Bancos Acreedores, Empresa Española por un <Management Buy-Out>, Inversiones Ibersuizas, Juan Abelló, Grucycsa - FCC-; y finalmente Pedro Ballvé - Campofrío-. Con todos he resistido, crecido, sobrevivido y trabajado.»

Esta es mi historia.

Índice

Anexo V

Entrevista del diario El Mundo

Prólogo

Conocí a Damián Frontera a mediados de los años ochenta en una sesión de Continuidad organizada por los Antiguos Alumnos del IESE en Valencia. Acompañaba a mi maestro, el profesor José Luis Lucas Tomás, que iba a presentar el caso Pascual Hermanos (B). En ese primer encuentro reconocí en él a una persona sencilla, simpática, cautivadora y capaz de inspirar y generar confianza.

No volví a tener contacto con él hasta mediados de la década de los noventa, cuando le invitamos a la sede de la Fundación San Telmo en Sevilla a la presentación del caso Oscar Mayer. En aquel seminario participaban los profesores José Luis Lucas Tomás, Antonio Valero y Vicente y yo mismo. Recuerdo que el profesor Valero me estaba formando como profesor de Política de Empresa y aprovechó las sesiones para explicarme un concepto clave en el mundo de la empresa: la Iniciativa.

Damián se había incorporado al mundo de la empresa en 1969 y desde entonces había sido, junto con Anselmo Gil y otros directivos, el motor del negocio, la estructura directiva, la convivencia profesional y la configuración institucional. Damián es proactivo, decidido y trabajador incansable. Sabe estimular a sus colaboradores, selecciona, forma y crea equipos muy competitivos, dejándolos en libertad, dentro de un marco de actuación amplio. Es participativo, excelente comunicador; quizás muy hablador. Disfruta dando charlas y enseñando a los demás y hace disfrutar a los que lo oyen.

Desde entonces he trabajado con Damián muchas veces, sobre todo en los últimos años y estos contactos me han descubierto a una persona honrada, leal, con un enorme sentido de la ética, respetuoso con los demás y un gran profesional.

Desde el año 2002, ambos hemos participado en todas las ediciones del Programa Máster del Instituto Internacional San Telmo, en las sedes de Sevilla y Málaga, y ello nos ha dado la oportunidad de reconocer en Damián a un gran pedagogo, que transforma la praxis de su experiencia empresarial en principios, criterios y normas muy útiles para los alumnos, creando una atmósfera de emoción y resonancia. Los participantes han aprendido muchas cosas de la discusión de los casos Oscar Mayer y Damián Frontera; sin embargo, todos coinciden en destacar su alegría y sentido del humor, basados en su pasión por la vida; en particular, por su trabajo y su familia. Es de los empresarios-directivos que han sabido vivir y mantener el equilibrio profesional, familiar, social y espiritual. Practica un lenguaje impecable, que nunca ofende a nadie y genera empatía. Habla con el corazón.

La vida profesional de Damián, que se describe en este libro, ha sido muy amplia; trabajó como directivo con un empresario fundador, participó en la venta de la empresa a la multinacional Oscar Mayer, sufrió las consecuencias de varias crisis institucionales y de una quiebra de la matriz alemana; participó en una MBO y trabajó con socios financieros y la Bolsa; por ello, la lectura de este libro ayudará a muchos empresarios y directivos a conocer de primera mano la realidad empresarial española de finales del siglo XX y principios del siglo XXI.

Las enseñanzas de este libro han sido, son y serán muy útiles para los alumnos de los programas de formación o perfeccionamiento de cualquier Escuela de Negocios que quiera abordar con rigor práctico el papel de un empresario o directivo. Cómo dirigir con prudencia una empresa; sobre todo, en el sector agroalimentario.

El ejemplo de Damián debe ayudar a los jóvenes españoles a creer en la formación para ocupar puestos de alta dirección. Estudió Ingeniero Agrónomo en Valencia, se fue a Barcelona para participar en el Programa Máster del IESE en la década de los sesenta. Ha asistido a numerosas sesiones de formación permanente en el IESE y San Telmo. Gracias a su preparación ha afrontado situaciones empresariales muy complejas con éxito e, incluso, superando una enfermedad.

La lectura de este libro aporta otra enseñanza clave para ser feliz: el apoyo necesario de la familia. En las últimas intervenciones que Damián ha impartido en San Telmo hemos tenido la suerte de contar con su esposa... ¡Cómo se quieren! Por otro lado, en este libro aparece la carta que su hija escribe como periodista en la revista de Campofrío cuando se jubiló su padre; debo reconocer que sentí envidia sana al leerla y una gran emoción. ¡Cuántos empresarios y directivos han tenido éxito profesional pero no han sido felices en su vida!

Por último, este libro va a ver la luz cuando las empresas se enfrentan a la mayor crisis económica de las últimas décadas. Si Campofrío no hubiera comprado Oscar Mayer, estoy seguro que Damián seguiría gobernando la empresa y estaría perfectamente preparado para salir de ella. La empresa no estaría endeudada, su equipo directivo tendría el oficio necesario para saber hacer negocios en estos momentos apoyado en la calidad de sus productos reconocidos por los consumidores, seguiría invirtiendo en crear marca, defendería sus precios y márgenes y sus accionistas y empleados recibirían una retribución justa.

Para conseguir esta realidad han sido necesarios más de cuarenta años de trabajo arduo y muchas experiencias de las que aprender con inteligencia. Espero que todos los lectores consigan aprender todo lo que yo he aprendido de Damián; serán mejores directivos y empresarios y, sobre todo, mejores personas. Los alumnos de San Telmo han descubierto que se puede dirigir empresas siendo una persona honrada y leal. Actuando con ética y practicando la verdad. Teniendo criterio propio

pero escuchando a los demás.

Corrigiendo de forma suave y estando siempre dispuesto a ayudar. Traslada el protagonismo de los éxitos logrados a los demás porque así es en realidad, casi siempre. Tiene muchos amigos porque se preocupa de los demás. Siempre está dispuesto a ayudar a todo el mundo que le rodea. En esta etapa de su vida, como él reconoce, quiere ser más amigo de Dios.

Sevilla, 9 de marzo de 2009 Antonio García de Castro

Director General Escuela de Negocios San Telmo

Introducción del propio autor

«Mi vida profesional ha tenido muchos cambios de funciones y de responsabilidades, pero siempre en la misma empresa, y en el mismo lugar, Valencia. Progresar ha sido posible porque la empresa ha cambiado de personalidad, de propiedad y de estrategia con mucha frecuencia. Todo cambiaba y yo cambiaba con ello.»
Declaraciones de D.Frontera, en enero de 1988, cuando fue nombrado Director General de Oscar Mayer S.A.España.

Años 1968 / 2008

Este libro es la historia de mi vida profesional, como directivo y como empresario, desde 1968, año en el que terminé mi carrera de Ingeniero Agrónomo, y me fui a Barcelona al Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) a cursar un «Máster en Dirección de Empresas» - MBA-, hasta la actualidad, 2009.

Es una historia curiosa. A lo largo de 34 años siempre en la misma empresa. He permanecido tanto tiempo allí porque la que cambiaba, cada cierto tiempo, era la propia empresa. Variaciones frecuentes de dueños, de dimensión, de organización, de estructura y de estrategia.

Con todas esas variaciones he ido ocupando distintas funcio nes y responsabilidades, durante esos 34 años, y siempre progresando profesionalmente, y desarrollando, más y mejor, mis capacidades, mis competencias, y viviendo al mismo tiempo apasionantes y diferentes situaciones, algunas provocadas por mi propia actuación, otras devenidas del entorno y de decisiones de Anselmo Gil y de los sucesivos propietarios - norteamericanos, alemanes y finalmente españoles - de la empresa.

¡Una gozada de experiencias! Grandes y pequeñas, buenas y malas, pero siempre vividas con prudencia, serenidad y alegría, hasta en los momentos más críticos y más difíciles.

Un breve resumen, previo a la lectura detallada del libro, de mi historia profesional, es como sigue.

En 1969 entré, como adjunto al Director General y propietario de la empresa, Anselmo Gil. Grupo de empresas valenciano, del sector cárnico con un carácter puramente familiar, y con una dimensión regional mediana.

De 1970 a 1974 colaboré, muy directamente, en la compra de siete empresas. Crecimos espectacularmente, endeudándonos, y sin dar tiempo a desarrollarnos lo necesario para funcionar con serenidad y tranquilidad.

El cambio era permanente, con un ritmo muy acelerado de decisiones. Al cabo de unos meses de entrar a trabajar fui nombrado Subdirector General.

El puesto que venía ocupando, hasta ese día, era «Adjunto al Director General», al empresario Anselmo Gil. Ahora pasaba a la línea ejecutiva. Acepté, el nuevo puesto, aunque lo consideré un poco prematuro, por mi corta experiencia en la empresa.

Anselmo siguió siendo el Director General y muchas decisiones y acciones las abordábamos en paralelo.

El área que me quedó asignada con más responsabilidad ejecutiva fue la financiera, responsable entre otras cosas de la planificación de la empresa y de su organización.

En 1973 Anselmo planteó un cambio muy importante en la estructura en busca de una mayor eficacia. Su inquietud era mejorar los resultados.

Se crearon dos Direcciones Generales Ejecutivas, una que englobaba las operaciones y las ventas; y otra financiera, que agrupaba las funciones de compras, personal, auditoría, contabilidad, administración, tesorería y finanzas, planificación y organización.

Anselmo me colocó como Director General Financiero con las funciones mencionadas.

En 1976 se produjo la asociación con Oscar Mayer Co. Fue una auténtica revolución en todos los aspectos y fui ratificado como Director General Financiero formando parte del Comité Ejecutivo.

Se crearon la Dirección General de Marketing y las Direcciones de Aseguramiento de la Calidad y Auditoría Interna, dependiendo todas de la Dirección General. La Dirección de Personal se desgajó de mis funciones y pasó también a depender de la Dirección General.

A finales de 1979 Oscar Mayer Company fue adquiriendo mayor participación en la empresa española, y del 40% inicial, pasá a tener un 80%.

En 1981 Oscar Mayer Company, y todas sus filiales, fueron adquiridas, mediante una OPA presentada en Wall Street, por General Foods Corporation.

Cuatro años más tarde, en 1985 Philip Morris, lanzó otra OPA en Wall Street, y adquirió General Foods Corp.

Anselmo Gil vendió el resto de sus acciones y dejó la compañía definitivamente, para dedicarse a otras cosas.

En noviembre de 1987, Philip Morris culmina su decisión de vender la filial española a la multinacional alemana Coop A.G.

En 1988, con la entrada de Coop A.G. acontece un hecho para mí importante. Mi nombramiento como Director General.

Nueve meses después se produce en Coop A.G. (Alemania) prácticamente una «quiebra fraudulenta». Estuvimos durante tres años en manos de una «junta de bancos», que fueron liquidando la empresa alemana y sus filiales y que no nos dedicaron tiempo.

Seguí ocupando el puesto de Director General y, desde él, tuve la oportunidad, junto con otros directivos, de ejecutar un MBO - Management Buy-Out o «Compra de la empresa por un grupo de directivos».

En 1989 Oscar Mayer S.A.España, cambió de nombre primero a «Oscar Mayer OMSA» y finalmente pasó a denominarse «OMSA Alimentación S.A.», todo ello pactado en la venta de Philip Morris a Coop A.G.

«Oscar Mayer» como marca, no cambió y se siguió utilizando, gracias al contrato firmado, de «Cesión de Marca y Tecnología» incluido y negociado junto con el de compraventa de Philip Morris. Como contraprestación se pagaban royalties.

Seis meses después de la compra, mediante el MBO, sacamos la empresa a Bolsa, en 1992.

En 1993 Juan Abelló a través de su empresa particular de inversión Torreal, hizo otra OPA sobre OMSA por un 25% adicional y amplió directamente la participación del 20% que ya tenía a través de Ibersuizas a un 45%, si bien la participación del 20% era indirecta y compartida por Inversiones Ibersuizas.

En 1995 entró Grucysa (del grupo FCC) en el accionariado de OMSA con un 20% de participación.

El 19 de marzo de 2000 Campofrío lanzó una OPA sobre el 1oo% de OMSA, y adquirió el 69 % de la compañía, quedando un 31% en manos del Grupo Directivo como venta aplazada a tres años.

Finalmente en la primavera de 2003, tres años más tarde, se vendió el paquete del grupo directivo y Campofrío alcanzó el 1oo% de OMSA y en ese mismo año la disolvió e integró en Campofrío.

Desde 1988 hasta el 2003, incluyendo el periodo de la quiebra de Coop A.G. (transcurrido en la soledad, sin dueños), la ejecución del MBO y la OPA de Campofrío en 2000, cubierta en su totalidad en 2003, ocupé el cargo de Director General.

Siempre obtuvimos resultados muy buenos, positivos, incluso el año de las «vacas locas» en 1995, gracias a un equipo excelente de colaboradores y a una acertada estrategia nutrida de nuestra experiencia anterior.

Desde 2003 hasta hoy he continuado en el mundo empresarial creando y desarrollando, junto con otros socios, nuevas empresas.

He continuado mi actividad pedagógica en Escuelas de Negocios.

He seguido trabajando como consultor y como Presidente de AINIA (Instituto Tecnológico Agroalimentario de la Comunidad Valenciana) y Presidente de REDIT (Red de todos los Institutos Tecnológicos de la Comunidad Valenciana).

Me he involucrado en diversas responsabilidades institucionales: Junta Directiva de la CEV, Consejo Social de la Universidad Politécnica y Cátedra de Cultura Empresarial de Adeit.

Anselmo Gil fue mi jefe durante 9 años, desde 1970 a 1979. Aprendí mucho de él. Era y es un gran empresario y una excelente persona a la que le debo parte de mi progreso en la vida empresarial.

De 1979 a 1988 tuve sucesivamente cuatro jefes americanos de Oscar Mayer Co, Inc.: John 1. Lillie, Jame C.Milles, Nathan D.Ottens y Ezio Pasini*. De todos aprendí mucho.

Luego en Coop A.G. tuve como jefe a un Ejecutivo, español: el hombre de Coop A.G. en España, Juan Romero Roldán.

Posteriormente no tuve realmente jefes. Durante los tres años de soledad, tuve un «tutor alemán», extraordinario, que me adjudicó la junta de acreedores de Coop A.G. como su representante y canalizador de todas mis necesidades.

Pertenecía al despacho de abogados del Dr. Fruhbeck, en Madrid. Se llamaba Tilman Todenhófer. Hoy es Consejero de diferentes e importantes empresas alemanas.

Cuando compramos la empresa por medio del MBO (compra de la empresa por los Directivos/Management Buy-Out), tuve de socios a Juan Abelló y de Presidente a Carlos Bustelo. Posteriormente mis jefes fueron Ignacio Bayón y Álvaro Alepuz. A todos los recuerdo con afecto.

Finalmente, cuando nos unimos a Campofrío continué de Director General de OMSA Alimentación, a las órdenes de Juan José Guibelalde, Consejero Delegado de Campofrío hasta mi salida de la empresa en 2003.

Este libro ha sido escrito fundamentalmente como una historia profesional, no exenta de relatos de mi vida personal.

Lo he escrito como una narración novelada, llena de aventuras reales, a veces inconcebibles, pero todas verdaderas, con el fin de dar al libro amenidad y atractivo, que resulte un libro divertido.

A la vez pretendo con esta obra haber escrito, fundamentalmente un libro de management, donde se puede aprender de los errores y aciertos de las decisiones tomadas y vividas a lo largo de 34 años de una vida profesional intensa y variada.

Las numerosas, diferentes y a veces impensables situaciones vividas, ponen de relieve una «aventura empresarial» muy rica en materia de dirección y comportamientos personales, con singulares decisiones, de las que se pueden extraer muchas enseñanzas.

Todo ello constituye una historia apasionante, descrita por alguien que la ha vivido desde la Alta Dirección, muchas veces como protagonista. Una vida profesional trepidante con un «estímulo incesante».

En cada capítulo se puede reflexionar sobre aspectos interesantes de management. ¿Cómo funciona y cómo desenvolverse en una empresa familiar? ¿Cómo hacerlo en una multinacional? ¿Qué decidir ante problemas y situaciones graves? Cada capítulo es un «caso de management», que pretendo pueda ser válido para las escuelas de negocios, y tal vez para aprendizaje personal del lector.

Adicionalmente, al final del libro, he añadido un Apéndice Cronológico (A) en el que describo, de forma sintética y resumida los hechos más importantes de estos años. Puede ser útil para ubicarse, en cada momento, durante la lectura del libro.

También he incluido como apéndice (B) los cargos y responsabilidades que estoy desempeñando en la actualidad (marzo 2009).

Finalmente, se adjuntan como Anexos 1, II, III y IV documentos procedentes de

conferencias y charlas mías. De una forma sintética, práctica y operativa, se exponen:

Anexo1: «Decálogo de management».

•Anexo II: «Principios y Criterios Financieros para funcionar financieramente bien».

•Anexo III «Consideraciones a tener en cuenta para mantener un comportamiento ético en el gobierno de la empresa».

•Anexo IV «Aspectos de management que se pueden extraer de la lectura del Estímulo Incesante».

Puede ser útil a los que lean este libro con óptica de aprender en materia de gestión.

Siempre con el deseo de compartir esta riqueza de experiencias y ser útil a los demás, por lo que me daría sobradamente satisfecho.

Espero que su lectura sea amena.

Capítulo I

La aventura jamás soñada

«Paradójicamente OMSA ha funcionado mejor sin dueños, ya que ha dispuesto de un buen equipo de profesionales, con amplia experiencia y una idea clara de la estrategia a seguir, sin ningún tipo de interferencias.»

(Declaraciones a Expansión de D.Frontera en noviembre de 1999)

Octubre de 1988

Sonó el timbre de mi teléfono, lo descolgué, mi secretaria me pasaba la llamada a la central de Coop A.G.

Coop A.G. era la empresa alemana propietaria de las acciones de Oscar Mayer S.A., que la compró a Philip Morris en noviembre de 1987.

-Por favor, ¿es Frankfurt? ¿Coop A.G.? Quiero hablar con el Presidente, soy Damián Frontera, Director General de «Oscar Mayer», le llamo desde Valencia.

-Si, aquí es la sede de Coop A.G., pero el Presidente no se puede poner - contestó una voz femenina en correcto castellano al otro lado del teléfono.

-¿Estará ocupado mucho tiempo? - pregunté.

-No lo sé. El Presidente está en la cárcel. Sr. Frontera, ¿no conoce Vd. lo sucedido aquí en Coop A.G.? ¿No le ha dicho nadie nada?

-No sé nada - le dije, aturdido, y tremendamente sorprendido.

-¿No ha leído Der Spiegel esta semana?

-No - respondí, lleno de nerviosismo-. No hablo alemán y no leo nunca ese semanario. ¿Se puede poner el Director General?

-También esta en la cárcel. Hay nueve directivos en la cárcel, señor.

Me quedé alucinado. Los ejecutivos del máximo nivel, de Coop A.G., en la cárcel. Algo gordo había sucedido en Coop A.G y no me habían informado. Ni el Consejero

Delegado, con base en Madrid, ni nadie de Coop. A.G., nadie me había dicho nada.

¿Qué debía hacer yo?

Apenas hacía unos minutos, antes de la llamada, mi secretaria había entrado, en mi despacho, con un paquete en la mano:

«Es de Coop A.G. de Frankfurt, Alemania. Es un paquete para usted del Presidente de Coop A.G.», me dijo.

Tomé el paquete y lo abrí con mucho cuidado, porque en el envoltorio, con letras grandes se leía claramente la palabra: «fragile».

Lo terminé de destapar, y me encontré con una bonita caja de madera, en la que había una botella de licor, con la palabra «Kirsch» y unas cerezas dibujadas en la etiqueta

Al lado una nota, escrita en un correcto castellano, decía:

> «El Consejo celebrado en el Parador Lluis Vives del Saler fue excelente. Los resultados obtenidos por «OMSA Oscar Mayer S.A.» en el primer semestre han sido muy buenos. Le felicito. Le deseo nuevos éxitos y espero que continuará igual o mejor, hasta final de año. También fue muy agradable, en un excelente almuerzo en el mismo parador, rememorar la historia europea de Lluis Vives. Celebre su buena actuación con este licor que le envío.
>
> Saludos. Presidente de Coop A.G.»

Una forma original de felicitar a un Director General por parte de su Presidente. La verdad es que Coop A.G. no esperaba un resultado tan brillante. El segundo semestre habíamos eliminado las pérdidas de años anteriores y empezábamos a obtener resultados positivos.

La empresa, el año anterior, antes de que Philip Morris la vendiera a Coop A.G. había perdido más de seiscientos millones de pesetas, en 1987.

Algo ajeno a la gestión había contribuido a mejorar una parte de los resultados.

Cuando Philip Morris decidió vender la empresa española a Coop A.G., en 1987, la entidad estaba muy endeudada - 3.800 millones de deuda bancaria y descapitalizada, sin apenas fondos propios. Es más, según los principios de contabilidad, normas USA, los fondos propios - el patrimonio de la empresa - eran negativos. En la contabilidad española eran positivos en unos pocos millones de pesetas, gracias a la revalorización de activos permitida en España legalmente y

aplicada en la sociedad.

Antes, Philip Morris decidió ampliar el capital en 2.000 millones de pesetas. No lo veían muy claro pero yo, como director financiero, y pensando en el futuro comprometido de la empresa, hablé con todos los implicados en la decisión, tanto de Oscar Mayer como de Philip Morris.

Personalmente, les insistí mucho, utilizando toda clase de argumentos para convencerles de que había que ampliar el capital antes de vender, o corrían el riesgo de que después de la venta sucediera un problema importante como podría ser una suspensión de pagos, si los compradores no capitalizaban la empresa.

Redacté un informe escrito, dada la importancia del tema, y lo mandé a mis jefes de Madison y de Park Avenue en Nueva York.

Capitalizando la empresa, se evitarían problemas potenciales que podrían surgir si Coop A.G., como nuevo accionista, no hiciera la aportación de dinero, que era imprescindible hacer de inmediato para sobrevivir.

Oscar Mayer España no podía seguir así. Por muy buena gestión que se hiciera, los problemas de caja la ahogarían.

Ni «Superman» puede levantar con una gestión «extraordinaria» una empresa con un endeudamiento fuerte cuyos pagos sean superiores al máximo cash flow que, en el mejor de los casos, se pueda generar.

Esta fue una de las lecciones aprendidas en la primera crisis de la empresa - entonces General de Mataderos S.A. - en el año 1975: si entonces no hubiéramos decidido buscar y encontrar un socio que aportara capital hubiéramos sucumbido.

Afortunadamente, en noviembre de 1987 conseguimos que tomaran la decisión de «ampliar el capital antes de vender, y aliviar el fuerte endeudamiento de la empresa». Era un planteamiento vital para la continuidad.

Todo el equipo directivo apoyó la idea y contribuyó a que ésta se cumpliera.

La ampliación de capital se hizo por dos mil millones de pesetas y en el mismo acto, en los despachos del Bufete Garrigues de Madrid, Philip Morris vendió Oscar Mayer S.A. a Coop A.G. por la simbólica cifra de una peseta.

Esto es difícil de entender. Poner dos mil millones y luego vender por una peseta. Se puede pensar que están tontos o locos. Si no se conocen los detalles y cómo se llegó a esa decisión, puede parecer una mala actuación.

En el mundo de la empresa y de las multinacionales se dan toda clase de acontecimientos que parecen extraños, incoherentes o incomprensibles. Sin embargo, son correctos.

Ezio y yo también tuvimos, junto con el equipo de Alta Dirección, «parte de culpa de esa locura». Más adelante se verá lo que sucedió y cómo se tomó la decisión.

Siempre a lo largo de la vida empresarial, hay que actuar proactivamente tomando decisiones frente a la presión o la pasividad de otros.

Las cosas no suceden igual si alguien incide sobre ellas. Nunca hay que pensar que está todo decidido. Siempre puedes influir, aunque no siempre lo logras.

A lo largo de esta historia ese va a ser un hito permanente: «provocar el cambio en la dirección que se cree acertada».

Todo esto me vino a la cabeza, cuando, volviendo a la realidad, lo cierto es que me obsequiaban con un licor de cerezas. Había que agradecerlo, y de ahí la llamada a Coop A.G. y la sorprendente y asombrosa contestación.

¡No lo podía imaginar! La información era un auténtico bombazo. ¡Mis jefes en la cárcel!

Volvió a sonar el teléfono, eran ya las 4.3o de la tarde. Al otro lado del teléfono, mi secretaria, me decía que llamaban de Venezuela.

-Damián, ¿cómo, estás? Me alegra oírte desde tu despacho. ¿Estás bien? - oí la voz de Ezio Pasini desde el otro lado del Atlántico.

Ezio Pasini fue mi último jefe - como Director General de OMSA Alimentación-, bajo el mandato de Philip Morris, con el que tuve una excelente relación profesional y con el que creé muchos vínculos y una gran amistad.

Ezio continuó:

-He leído, aquí en Caracas, una nota económica que habla de una «posible quiebra fraudulenta de Coop A.G.», propietaria en España de Oscar Mayer, Mantequerías Leonesas y Garvey Holding. La nota dice que los principales ejecutivos del grupo están en la cárcel. Me había preocupado por tí, como Director General, porque no estaba claro quiénes eran los «principales ejecutivos del grupo».

Le contesté:

-Aquí en España no ha pasado nada, Ezio - le dije-. Y por otro lado nadie me

había dicho nada hasta hace unos minutos. Estoy todavía sorprendido, porque no sabía nada. Te llamaré cuando conozca más información, y sepa cómo nos afecta.

Parecía una historia alucinante. ¿Ciencia ficción? Una realidad espeluznante. Una sorpresa inexplicable. Rápidamente pedí la llamada con Madrid, tenía que hablar con el Consejero Delegado.

Fue imposible hablar con él, no estaba localizable.

Todas las decisiones importantes las planteábamos y las tomábamos a nivel de Comité Ejecutivo. Convoqué a Paco, Director General de Operaciones, Jaime, Director General de Negocio y JM, Director Financiero, de inmediato, para comentar la sorprendente noticia.

Decidí ir a comprar la revista. Mi hermano y yo salimos disparados del despacho, que estaba en Torrent, hacia algún quiosco de Valencia, para comprar un ejemplar de Der Spiegel.

Recorrimos más de diez quioscos, El Corte Inglés incluído. La famosa frase de Ezio Pasini, que decía frecuentemente: «Si quieres algo que no encuentres o no sepas dónde comprarlo vete al Corte Inglés y lo encontrarás seguro. Algún día todos seremos El Corte Inglés» no se cumplió. Tampoco tenían la revista. ¡Valencia no hablaba alemán! Había montañas de periódicos en inglés, desde el Financial Times hasta Wall Street Journal. Ni rastro de la revista alemana. Entonces no existía aún Internet.

Al fin, con suerte, en el VIP de Gran Vía Marqués del Turia, entre un montón de revistas en el suelo, cazamos «la revista preciada».

Valencia no hablaba alemán y nosotros tampoco. Me acordé que mi padre hablaba alemán, porque trabajó con sus tíos cuatro años, en una población cercana a Colonia, como importadores de frutas, que eran exportadas por su padre - mi abuelo - desde Valencia.

Pensé en ir a su casa, pero por otro lado llevarle la revista para que nos la tradujera tenía el riesgo de que se preocupara por nosotros, por mi hermano Paco, por mi cuñado y por mí.

Los tres trabajábamos en Oscar Mayer. No era casualidad que estuviéramos juntos. Mi cuñado era Subdirector de Mantenimiento y mi hermano Paco Director General de Operaciones.

Para no preocuparle, Paco y yo decidimos no acudir a nuestro padre.

Me acordé de un vecino de mi finca, Juan Rey, Decano de los Registradores de la Propiedad de Valencia, que dominaba el alemán a la perfección y fuimos a su casa. Vivía en el segundo piso. Estaba en casa, ya eran las ocho de la tarde. Rápidamente le explicamos lo que queríamos.

-¿Qué dice el artículo, Juan? - le dije, viendo cómo devoraba el texto con una expresión que no daba lugar a dudas.

-Tranquilo - me dijo-. Esto es muy gordo. Dejadme leerlo todo para explicároslo mejor.

Por fin Juan terminó de leer y nos resumió la situación:

En Alemania ha ocurrido un hecho increíble. Coop A.G., una de las empresas líderes de la distribución, con más de 1.ooo supermercados e hipermercados, con casi ioo filiales, tenía serios problemas de pago. Con un fuerte endeudamiento, estaba prácticamente en quiebra.

Tenía una deuda de 2.000 millones de marcos, 142.000 millones de pesetas con más de 3o bancos de diversas nacionalidades, incluidos españoles.

Había empresas ficticias, sin activos, sólo con pasivos. Empresas dedicadas a fines personales de los ejecutivos. Empresas inscritas a nombre de terceros, ajenos a Coop A.G.

Garvey Holding A.G. con sede en Stans (Suiza), que aparentemente era de Coop A.G., en realidad pertenecía a una empresa de las Islas Gran Caimán.

Había empresas dedicadas a actividades fuera del negocio: un Club de Golf en Canadá, apartamentos de lujo en Sudáfrica, y más casos particulares.

Todo ello había acabado prácticamente en una quiebra fraudulenta, y con nueve ejecutivos de la central de Coop A.G. detenidos en la cárcel.

-¡Espectacular e inaudito! Una empresa que cotizaba en la Bolsa de Frankfurt. Con 40.000 millones de pesetas de capital. Situada entre las líderes de Alemania. Y con un fraude tan terrible - dijo Juan.

A mi mente vino la reunión en el bufete de abogados de Madrid, el día que se firmó la venta de las acciones de Oscar Mayer de Philip Morris a Coop A.G.

Bob, el Controller de Oscar Mayer Co., un frío día 27 de noviembre de 1987, en el hotel Ritz de Madrid, cuando celebramos la reciente firma de la compraventa, me dijo:

-Damián, estás en buenas manos. De pertenecer al imperio multinacional de Philip Morris Co., pasas a tener como propietario de tu empresa a Coop A.G., una multinacional alemana de gran calibre, importante, y de prestigio. Estáis en buenas manos - repitió.

Momentos antes, cuando íbamos a firmar en el bufete de abogados, le hice una objeción a modo de pregunta al profesional que estaba formalizando el acuerdo.

Le pregunté:

-¿Cómo es posible que hayamos negociado siempre con gente de Coop A.G. y todo se haya firmado por Coop A.G. y ahora vayamos a firmar la venta de Oscar Mayer a otra empresa que no había aparecido nunca: «Garvey Holding A.G.?» ¿Se ha comprobado que Coop A.G. es la propietaria de Garvey Holding A.G.? ¿Están claros los poderes de quién firma por Garvey Holding?

Me contestó:

-Damián, han llegado hoy para firmar y han planteado que el comprador sea una filial de Coop A.G.No ha habido tiempo material de verificar nada, pero no importa. Son gente muy seria y no nos preocupa a quién quieren poner jurídicamente la compra. Compra Coop A.G. y punto. El firmante trae consigo el apoderamiento de Garvey Holding del Registro del cantón suizo. Nos lo ha enseñado y damos por supuesto que Garvey Holding pertenece a Coop. A.G.Tienes razón en que deberíamos verificarlo, pero no es el momento de poner pegas. Ha costado mucho esfuerzo la negociación y debemos firmar.

Le puntualicé:

-Veo algo raro en la aparición de Garvey Holding A.G. pero realmente si son gente seria no creo que haya problemas, yo lo hubiera comprobado pidiendo las escrituras de pertenencia a Coop A.G., pero lo dejamos así.

El tiempo confirmó mis dudas. Der Spiegel decía en su artículo que muchas de las filiales de Coop A.G. figuraban como tales solo formalmente, ya que jurídicamente estaban a nombre de terceros.

Este era le caso de Garvey Holding A.G., cuyo titular no era Coop A.G., sino una empresa de un dólar de capital, domiciliada en el paraíso fiscal de Gran Caimán. El titular de esa empresa era un abogado de Leichtennstein.

Dicho abogado era uno de los consejeros de Oscar Mayer España, figurando como de Coop A. G. junto con otros Consejeros, el Director General de Coop A.G. y su Presidente además del Consejero Delegado, con base en Madrid, y cabeza visible de

los intereses de Coop A.G. en España.

Juan Rey siguió leyendo la historia de Der Spiegel, pero ya sabíamos lo que iba a decir. Cualquier detalle adicional era igual e inequívocamente sorprendente.

Dejamos a Juan. Llamamos a los otros dos miembros del Comité Ejecutivo y quedamos en reunirnos a las 8.3o al día siguiente. Ahora había que intentar descansar.

Nunca me había sucedido algo semejante. Estar al frente de una empresa cuya empresa matriz había quebrado.

Las ideas empezaron a fluir en mi mente al ir a dormir.

Siempre concilio el sueño pronto y duermo bien, aunque tenga problemas. Pero hay noches, habrán sido diez o doce en mi vida, en las que lo sucedido se queda grabado en la mente y empiezas a darle vueltas y vueltas.

El nacimiento de un hijo, la muerte de mi padre, el riesgo de una suspensión de pagos... etc. son cosas graves que me han impedido dormir. Esta noche era una de ellas, donde la mente se queda abierta por la preocupación de lo sucedido, pensando qué puede suceder y qué acciones emprender.

Haber trabajado tanto y tan duro para ahora vernos en esta situación.

Había que hacer algo, pero antes de hacer nada, lo más sensato y prudente debería ser enterarnos bien de lo que había pasado y conocer la situación concreta en que se encontraba OMSA con sus dueños prácticamente quebrados.

El Consejero Delegado sabría probablemente todo. Mañana lo localizaría, pensaba. Tal vez debía haberme dado noticias de lo sucedido en Coop A.G.

Me levanté temprano, y me fui directo a la ducha para sacudirme toda la modorra. Mi mujer, Mercedes, me dijo desde la cama: «No has parado de dar vueltas en toda la noche, te preocupa mucho lo de los alemanes».

La noche anterior apenas había tenido tiempo de contarle toda la aventura a Mercedes, pero sí lo suficiente para que se preocupara también, más por mí que por lo sucedido. Era el 16 de octubre de 1987.

Una de mis mayores inquietudes era pensar en el porvenir de la empresa. ¿Qué podía pasar? Hacía 18 años que había entrado a trabajar en ella y formaba parte de mí mismo. A mi mente vino el recuerdo de mis estudios de Máster en Economía y Dirección de Empresas y mi primer encuentro con Anselmo Gil en 1968.

Capítulo II

El IESE y la amistad. Mis primeros pasos con Anselmo Gil

«Cuando uno tiene un amigo de verdad, que sabe lo que te está diciendo, debes escucharle porque seguramente tiene razón.»

Años 1968/1970

En efecto, empecé a recordar mis primeros pasos en el IESE, cuando conocí a Anselmo Gil y decidí irme a trabajar a su empresa.

Era mayo de 1969, estaba sentado en la recepción del hotel Diplomatic, esperando la llegada de un empresario valenciano, que me había citado allí. Yo estaba en Barcelona cursando un Máster en Administración de Empresas en el IESE. Un MBA, como dicen los anglosajones, y muchos españoles («Máster in Business Administration»).

Había venido a estudiar el Máster por dos años. La recomendación de un amigo fue clave. Muchas veces he hecho cosas siguiendo los consejos de los amigos. Me proponen hacer algo, y la mayoría de las veces, libremente, he decidido aceptarlas.

Es una suerte tener auténticos amigos. La vida te presenta oportunidades a través de situaciones, acontecimientos, lecturas, películas... todo te genera ideas que a veces dejas pasar y otras veces se fijan en tí de una forma poderosa.

Cuando es un amigo el que te la ofrece, si es un amigo de verdad, que te conoce, sabe lo que te está diciendo y por qué, entonces debes escuchar y fijar bien lo que te dice, porque seguramente será bueno para ti y acabarás haciendo lo que te recomienda, casi siempre.

Alberto fue el primer «profeta» que tuve. Era un gran amigo, pero con el paso del tiempo se ha acrecentado como un verdadero y auténtico amigo, uno de los pocos que uno tiene de verdad. Amigos ante los que te puedes desnudar sin miedo a que te «violen».

Amigos que siempre velarán por tu interés tanto o más que por el suyo. Amigos que nunca se aprovecharán de ti. Amigos de verdad.

En enero de 1967 entró en mi casa y me dijo: «Tú estás condenado a ir a estudiar al IESE. Has de hacer el máster que yo estoy haciendo, está pensado para tipos como tú».

Me sorprendía estudiando cuarto de carrera de Ingeniero Agrónomo, alejado todavía de una decisión atomar más adelante, sobre qué hacer después de acabar la carrera. Me quedaba terminar el cuarto y quinto curso.

-Un máster. El IESE. ¿Qué es eso? Estoy haciendo una carrera de 5 años, previamente con dos años, uno de ingreso y otro de selectivo después del Preu (final del Bachillerato). Siete años de estudios universitarios y me dices que ahora vaya a hacer un Máster de dos años más - le dije.

-El IESE es una «escuela de negocios», allí te enseñan lo que es dirigir una empresa, y lo que es ese mundo - dijo Alberto-. Tú puedes estudiar dos años más, sin problema. Eres joven y no has perdido años - continuó.

Un amigo siempre te tiene presente en su vida y Alberto, haciendo el primer curso del Máster pensó en mí, se acordó de las cualidades y apetencias que tenía yo desde pequeño y vino a verme.

-Si tú lo dices, iré contigo a Barcelona, veré el IESE, y recogeré el cuestionario de admisión que dices que hay que rellenar - le respondí finalmente.

Aquella decisión marcó mi vida profesional, como lo hicieron otros importantes acontecimientos posteriores.

El 14 de octubre de 1968 entré en el IESE, con casi un mes de retraso. El curso había empezado el 15 de septiembre. Me incorporé al primer año del programa «Máster en Administración de Empresas».

El IESE es un Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, entre los cinco primero del mundo, que depende de la Universidad de Navarra y que está considerado como un centro de aprendizaje de dirección extraordinario.

Llegué con retraso por un accidente. A finales de agosto de ese mismo año me atropelló una moto en un paso de cebra y me produjo un traumatismo craneoencefálico brutal, del que milagrosamente (siempre he tenido suerte), me recuperé en un mes y medio.

«Te admitimos, pero si el 2 de noviembre no has cogido el ritmo del curso, o los

profesores opinan que no debes seguir, te vuelves a casa, trabajas con tus padres en el negocio de ellos y vienes al curso próximo el año que viene, con más experiencia y con plena salud», me dijo Antoni Subirá, director del programa, unos días antes por teléfono.

Recién llegado al Máster, me aconteció una anécdota que marcó la impronta de mi admisión.

En mi primer día de clase, el excelente profesor Fernando Pereira nos hizo una pregunta:

-¿Quién recuerda el efecto de las amortizaciones como gasto, y como flujo de caja? Lo vimos el martes pasado. ¿Quién quiere explicarlo?

Antes que nadie levanté la mano. Todos se quedaron obnubilados.

Hasta el profesor Pereira, se extrañó, y dirigiéndose a mí, dijo:

-Si tú te incorporas hoy ¿cómo sabes lo que dimos el martes pasado, si no estabas?

Contesté rápidamente:

-He estado el fin de semana repasando todo el material atrasado que me dieron el sábado.

Estudié con mayor atención, profundidad y tiempo todo lo relativo a contabilidad, tal vez porque es de lo poco que conozco, y he practicado con mis padres.

Revisar el tema de las amortizaciones y su juego como gasto y como flujo de caja me gustó mucho. Me abrió muchas expectativas de lo que podía aprender aquí.

Ese día, con mi intervención, levantando el brazo se creó una jocosa y sutil costumbre en el curso. Cuando algún profesor preguntaba algo raro o difícil de contestar, se volvían hacia mí, todos, diciendo: «¡Que conteste Damián!».

Me salió todo bien. La suerte y mi forma de ser me permitieron adaptarme al curso con rapidez, recuperar el tiempo perdido y continuar.

En mayo del 69, siete meses después, estaba a punto de entrevistarme con el que, sin saberlo, iba a ser mi jefe durante los próximos diez años, Anselmo Gil. La entrevista era para concretar las prácticas de verano, del curso Máster.

Nadie puede adivinar el porvenir, pero sí se puede intuir, decidir en función de ello, y acertar o equivocase. En hacer el IESE acerté, y en fichar por Anselmo

también, si considero que con el paso de los años he vivido una aventura empresarial y profesional buena que volvería a emprender, si supiera de antemano lo que he vivido.

Me atrevo a calificarla de buena, porque siempre ha sido cambiante - nada aburrida-, desafiante y provechosa, para aportar algo a los demás y a uno mismo, incluyendo mi familia.

Manteniendo a lo largo de esa trayectoria un equilibrio (salvo escasos paréntesis durante periodos cortos de tiempo), entre lo familiar, lo profesional, lo social, lo espiritual, lo lúdico y lo deportivo.

Siempre he mantenido una buena relación con todos los que he trabajado y siempre he creado amigos. Indudablemente algún «enemigo» tendré pero no lo tengo catalogado. Me encuentro satisfecho de haber hecho las cosas siempre con buena intención y sin poner mi interés por delante. He trabajado con generosidad y sintiéndome satisfecho al final de cada día, de cada año, por la labor realizada, y por los resultados obtenidos.

Estábamos en el barracón del Máster del edificio del IESE de Pedralbes. Pedro Fornals, mi compañero de curso me preguntó sobre Anselmo.

Le dije:

«Es una persona extraordinaria, con un atractivo personal fuera de serie capaz de cautivar a cualquier profesional en ciernes. Con una ideas claras de lo que quiere llegar a conseguir, pero sin tener muy definido el cómo. Quiere hacer una gran empresa de carnes y necesita un equipo de hombres bien preparados para hacerlo. Creo que es una oportunidad para aprender y hacer muchas cosas al mismo tiempo. Indiscutiblemente voy a hacer las prácticas de verano con él sin comprometerme a nada más.»

«Cuando termine el segundo año del Máster, a la vista de otras ofertas que tenga y con las ideas más claras decidiré dónde empezar a trabajar de forma permanente. De momento es en Valencia donde voy a trabajar, y ese es uno de mis objetivos, estar con mi novia y en Valencia», continué diciéndoles en el café.

Pedro era un amigo que estaba también haciendo el Máster. Era de Valencia, como yo. Nos habíamos hecho amigos y los dos decidimos hacer las prácticas con Anselmo Gil. Luego, al terminar el Máster, él se quedaría en Barcelona, en una empresa textil y yo me fui a Anselmo Gil.

Curiosamente, como veremos luego, Pedro Fornals se incorporó un año más tarde, en 1971, a Anselmo Gil, para trabajar junto a mí.

Anselmo estaba haciendo el curso de perfeccionamiento «Programa de Alta Dirección de Empresas» - PADE - que el IESE daba en Barcelona, un día a la semana, para «Altos Directivos», durante ocho meses.

Allí en secretaría preguntó por los másteres que eran de Valencia. Contactó de esta forma con Pedro, Juan Javier Caparrós y conmigo. Tres valencianos en un máster privilegiado de 25 alumnos que no volverá a repetirse, ni en porcentaje ni en número total.

Las prácticas de verano del máster correspondían al cuarto trimestre del programa del IESE. Eran en junio, julio y agosto. A cada uno le dieron un área de trabajo. A Pedro le dieron Comercial, y a mí me dieron Organización.

El 20 de septiembre de 1969, terminadas las prácticas, empezaba el segundo año del máster ya en Barcelona.

Las prácticas en la empresa de Anselmo Gil habían sido un éxito por permitirme conocer una empresa familiar típicamente valenciana de los años 60, con un crecimiento espectacular, y con profesionales del mundo de la carne.

La conocí a fondo y aprendí a desenvolverme en ella, en una revolución de ideas muy avanzadas junto a una realidad práctica típica de empresa familiar productiva y eficaz.

Nueve meses después, en junio de 1970, «a bombo y platillo», en una ceremonia seria, emotiva y vibrante me gradué como MBA, en los jardines del IESE en Pedralbes.

Atrás quedaban clases con más de 500 casos de empresas estudiados y debatidos con los compañeros y profesores, tertulias con empresarios importantes, con profesores, con compañeros.

Vivencias entrañables, reflexiones provechosas y sobre todo una resonancia interior sobre cómo era yo, cómo me veían los demás, y cómo era el impacto y las relaciones interpersonales.

Fruto de las discusiones de casos en clase, de la convivencia con los demás, y del estudio, mejoré algunos aspectos de mi personalidad, que me marcaron positivamente para enfrentarme al mundo del trabajo, al mundo de la empresa y a la sociedad.

Desarrollé habilidades y perfeccioné algunas actitudes. Aprendí a escuchar más, a no tener miedo de expresar mis pensamientos, con prudencia. Aprendí a ordenar un poco las ideas antes de intervenir. Me di cuenta de que hablaba muy alto, que iba

muy rápido, que me precipitaba a veces.

Aprendí, pero sin olvidar que el carácter y la personalidad ya estaban formados de origen, con 25 años a cuestas, y que se aprenden cosas pero no siempre se consigue aplicarlas.

A pesar de lo difícil que es cambiar en la vida, el resultado fue muy positivo, y mi personalidad cambió, como evolucionó cuando salí del colegio y empecé en el mundo universitario.

Como me dijo un amigo que me conoce bien: «En el colegio rompía un vaso cada semana, en la universidad uno cada dos meses, y en el IESE uno cada semestre». Una mejora personal de mi precipitación, que no impedía continuar rompiendo algún vaso.

Como algo lógico y natural, en el IESE, a lo largo del máster, creé muchos vínculos con personas que impactaron en mí y me dejaron huella.

Amigos, de primer nivel, como Pedro Fornals, Paco Minoves, Pau Vallbona y Alvaro Cedeño, que siempre, estén donde estén, serán amigos. Y amigos menos íntimos que también tienen su importancia en la vida para el ocio, el deporte, el entretenimiento, para cualquier actividad.

Los dos años de vida en Barcelona transcurrieron muy bien. El primer año estuve en una residencia universitaria y el segundo en un piso alquilado con dos compañeros de curso, Pau Vallbona y Juan Javier Caparrós. El piso estaba en la calle Escuelas Pías 68, un barrio muy bueno, cerca de Bonanova.

Me sirvieron para aprender a hacer todas las cosas que se necesitan para convivir unos con otros. Nunca había salido de Valencia en plan de estudios o de trabajo. Fue una buena experiencia.

Las enseñanzas que José María Rodríguez Porras nos iba dando sobre el factor humano fueron muy útiles para ese desarrollo mío personal. La ventana de Johari fue una de las enseñanzas que mas me impresionaron.

Aprendí a conocer más a las personas y a conocer mi personalidad y su impacto en los demás. Nunca olvidaré esa etapa.

Una de sus enseñanzas fue «La ventana de Johari», que ponía de relieve en una matriz cuadrada cuatro áreas, como reflejo de las actividades, sentimientos y formas de ser de una persona. Tenemos en las cuatro casillas de la matriz lo siguiente:

Loque uno conoce de sí mismo y los demás también conocen, es la zona más

natural.

Loque uno conoce de sí mismo y los demás desconocen, es la zona secreta. Guárdatela.

Loque uno no conoce de sí mismo y los demás tampoco, es la zona oscura. No tocarla.

Loque uno no conoce de sí mismo y los demás conocen, es una zona de aprendizaje y un área de mejora permanente.

Esto último me impactó y me hizo aprender muchas cosas sobre mí que desconocía al relacionarme con las personas.

Descubrí que las relaciones interpersonales son un aspecto muy importante en la vida y que es un tema en el que hay mucho que aprender.

Aprendí a que los demás me dieran siempre una retroalimentación de mi comportamiento, de mis decisiones y de mis sentimientos. Todo lo que sabemos lo aprendemos de los demás o lo creamos nosotros, pero apoyándonos también en los demás.

Comprendí que en el mundo de la empresa conocer la opinión sobre tu comportamiento, tus actitudes y tu trabajo, de las personas que te rodean, es fundamental para progresar. No es fácil provocar la crítica de otras personas hacia uno mismo. La gente por comodidad prefiere no decir nada. Pero con habilidad y confianza se puede conseguir esa información de «retro alimentación».

Al terminar, con mi MBA en el bolsillo, me sentía seguro de haber aprendido algo práctico y capaz de hacer algo concreto en el mundo de la empresa.

Se lo decía a Álvaro Cedeño, un costarricense, compañero entrañable del máster:

«He aprendido más cosas prácticas y listas para la acción aquí en dos años que en los siete de carrera de Ingeniero Agrónomo. Como agrónomo adquirí muchos conocimientos de muchas cosas. Imposible profundizar en todas ellas. Un buen bagaje general y particular para ser un técnico, con ganas de aprender.»

«Pero aquí en el IESE he adquirido una base de conocimientos del mundo de la empresa, en todas sus funciones, comerciales, productivas, financieras... que me potenciarán cuando lleve un tiempo de trabajo y conozca el mundo real.»

«Si te vas con Anselmo Gil, te llenarás de trabajo y trabajo, y no harás otra cosa», me dijo.

«Piénsatelo bien porque Anselmo, por lo muy poco que lo conozco, me parece una persona muy absorbente y exigente», continuó.

Álvaro me conocía bien. Me profetizaba que me dedicaría de forma excesiva a la empresa y que haría muchas cosas. Un estigma que me ha perseguido de pequeño y que me ha impedido ser corriente.

Mis familiares y amigos siempre me han valorado muy bien. Me han visto como una persona abierta y dispuesta a ayudarles, capaz de hacer muchas cosas.

Estas opiniones me han motivado y me he planteado muchos retos desafiantes a lo largo de mi vida.

Constantemente me he preocupado por los demás. La mayoría de las veces, sin mirar mi propio provecho.

En algunas ocasiones han surgido, sin buscarlas ni pedirlas, oportunidades de hacer algo. Lógicamente, en un alarde de sensatez, si el tema me interesaba, las he aprovechado y las he «atrapado» para que no se me escapasen.

La vida me ha enseñado que lo importante es hacer muy bien tu trabajo, y mantener un respeto y consideración con las personas que te relacionas. Lo demás, como dice el evangelio, viene por añadidura.

De esta manera he hecho muchos amigos y generado montañas de relaciones interpersonales positivas.

Justo es reconocer que siempre he tenido una preocupación por un mínimo de mis intereses personales, que casi nunca he tenido que exigir, pero que marcaba el límite de mi interés por los demás y por mí mismo. La dignidad y un mínimo de egoísmo es necesario mantenerlos en la vida.

He de reconocer que ha habido unas pocas personas, cinco o seis, en mi vida profesional con las que no he congeniado, e incluso algunas de las que he tenido que protegerme con una buena defensa.

En el mundo de la empresa hay de todo, y pasa de todo. Es difícil quedar bien con todas las personas con las que te relacionas, pero hay que intentarlo.

Sobre todo ahora, con el paso de los años me doy cuenta de lo importante que es, como diría Erich Fromm, «otorgar al corazón un lugar en las decisiones y acciones del mundo empresarial, porque siempre, si uno se lo propone hay un resquicio por el que colar al corazón en el proceso de decisión».

Álvaro me hizo reflexionar mucho. Me decía que no olvidará nunca que no todo era trabajar, y que si fichaba por Anselmo Gil, me olvidaría de muchas cosas. Siempre lo he tenido presente porque tenía razón. Era un verdadero amigo.

Alberto también lo era y estaba acertado cuando me propuso hacer el máster: «necesitaba aprender un oficio y mejorar mi personalidad».

Capítulo III

Primeros años de trabajo en una empresa familiar

«No me importa lo que me paguen, ni las horas que tenga que trabajar, si me permiten aprender, y formarme como un buen profesional. Cuando pase esta etapa, y empiece a ser algo, ya hablaremos de dinero y de condiciones.»

(Pedro Fornals. MBA - IESE- 1970)

Junio 1970. Adiós Cambridge

Lo tenía todo planeado. Iría al despacho de Anselmo para decirle que estaba ya en Valencia, y confirmar el plan de incorporación que habíamos pactado:

«Al terminar el máster, estaría unos días en Valencia, descansando, luego me iría a hacer un curso de dos meses a Inglaterra, para perfeccionar o mejorar mi precario inglés - maldito porque nunca lo he conseguido hablar y entender bien-, y después me incorporaría a la empresa en septiembre».

Cuando hice este plan no sabía lo importante que hubiera sido hacer ese curso y mejorar mi inglés. No sabía que en el futuro iba a acabar trabajando en una empresa asociada a otra norteamericana («Oscar Mayer»), y que el saber hablarlo bien hubiera mejorado mi trabajo notoriamente.

Sabiendo inglés, tal vez hubiera mejorado la eficacia, pero con mi «espanglis» conseguimos que nos entendieran y alcanzamos buenos resultados.

Al aceptar la propuesta de Anselmo, y empecé a trabajar aquel mismo día, y continué haciéndolo los demás días, ya en serio, y definitivamente decidí no ir a Inglaterra. Quizás me equivoqué porque siempre me he quedado con el inglés como asignatura pendiente.

Todo sucedió con rapidez. Yo siempre he tomado las decisiones personales con celeridad, salvo que fueran muy importantes o complejas. Entré en su despacho, ya como recién graduado, listo para el trabajo y le dije: «Vengo a saludarte, he terminado el IESE, voy a descansar unos días, luego me iré a Inglaterra. Me incorporaré en septiembre, como quedamos, o a finales de agosto».

Anselmo estaba reunido con sus colaboradores. Como era habitual en él, su despacho estaba siempre abierto, y su secretaria me dijo que pasara.

Desde la mesa me dijo: «Acércate que estamos estudiando una empresa que acabamos de comprar... sería interesante contar con tu opinión y que nos ayudaras en la puesta en marcha. Sólo serán unos días...».

Pensé que hasta irme, a Cambridge, faltaban unos días y podía ser interesante participar en lo que me proponían. Me apunté a la reunión de trabajo.

Me atraía mucho trabajar en algo concreto, y pensaba que no me atraparía, que podría irme.

No obstante, ponerme a trabajar antes de lo previsto era un riesgo de involucrarse a tope y poner en peligro el curso de inglés.

Así sucedió. A los pocos días ya estaba yo a plena dedicación, sin visos de cortar, y con un montón de tareas encomendadas por Anselmo o surgidas de mi participación en la nueva aventura.

Fue un error o fue un acierto. Pienso que estudiar inglés era importante. Luego en el trabajo no hay tiempo para dedicar dos meses a estudiarlo.

Junio de 1969. Hacer un organigrama

Estaba esperando que Anselmo me recibiera y terminara una reunión. Me iban a dar instrucciones sobre cómo colaborar en la empresa que habían comprado. A mi mente vino el recuerdo del primer día en que entré a trabajar con Anselmo Gil cuando hice las prácticas del máster el año anterior.

Era un 9 de junio de 1969, Anselmo me recibió en su despacho con dos libros en la mano. Me los dio y me dijo:

-A todo el que entra a trabajar nuevo en mi empresa, le regalo siempre estos dos libros el primer día.

Los ojeé, eran:

Nuevas fronteras para la dirección, versaba sobre una conferencia que dio en Harvard Ralph J.Cordiner, Vicepresidente de General Electric y en la que habló de cómo dirigir una empresa funcionando por objetivos.

El otro libro era Un comerciante escribe a su hijo, autobiografía de John Grahan, chacinero de Chicago, dueño de un Matadero, también llamado «El Terrible

Grahan». Trataba de unas cartas que se enviaban mutuamente padre e hijo. Uno desde su empresa, y el otro desde Harvard, donde hacia un máster.

-Parecen buenos libros. No los conocía - le dije.

-Mi secretaria subraya en rojo en todos los libros lo más importante - comentó Anselmo-. Por ejemplo, mira aquí. «Dice Cordiner: «La norma nunca debe reemplazar al sentido común». ¿Qué te parece?

-Es debatible pero es una buena recomendación, excepto algunos casos donde antes que seguir el sentido común, habría que informar al jefe de no cumplir la norma. Tendremos ocasión de discutirlo - le dije.

-Ya me dirás cómo son los libros - concluyó Anselmo.

Luego me presentó a José Enrique Andújar, que iba a ser mi tutor y mi guía para conocer la empresa.

Me fui con José Enrique. Era el jefe de Métodos y Tiempos.

Me senté frente a él en su mesa. Y durante diez minutos no paró de recibir llamadas de teléfono. No podíamos hablar de nada.

Se levantó y dijo que volvería enseguida. A los quince minutos viendo que no volvía, me levanté también yo y me fui al departamento de al lado. Me presenté y me puse a hablar con el que estaba en la mesa. Era Julián Delgado, Jefe de Compras.

En toda la mañana no paré de ir por mi cuenta de despacho en despacho. A José Enrique no lo vi hasta la tarde.

Antes, alguien me localizó y me dijo que Don Anselmo quería verme.

Fui a su despacho y me dijo:

-Tu primer trabajo va a ser hacer el organigrama de la empresa.

Le dije que muy bien.

Me dijo:

-Tenemos uno pero no completo ni actualizado. Pregúntame lo que quieras para hacerlo.

-Muy bien - le contesté.

Me puse a trabajar.

Al día siguiente a media mañana Anselmo entró en mi despacho, que era un área abierta, como la de casi todos, aunque se cerraba en sus 3/4 con una mampara, y me dijo:

-.Tienes el organigrama?

Le contesté que aún tardaría unos días.

-¿Cómo es posible? - me dijo-. Si es una cosa muy simple. Un organigrama se hace enseguida.

Le dije:

-Si se trata de hacer el organigrama que tú quieres implantar hacemos cuatro rayas y ya está. Pero construir el organigrama real de la empresa lleva más tiempo. He preparado un cuestionario que voy a mandar a los dieciséis primeros mandos de la empresa y con unas entrevistas completaré la base de datos para hacer el organigrama real de la empresa.

Me dio la conformidad.

La gente tenía muy buena actitud, predispuesta a contestar cualquier pregunta. En tres días recibí todos los cuestionarios contestados.

Había preguntas reveladoras de la estructura:

¿De quién dependes jerárquica y funcionalmente?

Explicaba lo que significaba cada dependencia.

¿Quién te da órdenes?

¿Con quién te relacionas? ¿Con qué frecuencia?

¿A quién informas?

Casi todos se relacionaban con Anselmo muchas veces cada semana. Algunos, varias veces al día.

Casi todos recibían órdenes de Anselmo en algún momento de la semana. Todos tenían varios jefes y muchos de ellos pensaban que era Anselmo su primer jefe.

Le presenté el resultado de mi informe a Anselmo.

-Este organigrama que parece un ciempiés, con una telaraña de líneas de dependencia, es la realidad de la estructura de la empresa. Este otro tan pulcro de líneas paralelas y verticales únicas es el organigrama que tú querías implantar, pero no el que existe en la práctica.

-Consecuentemente - continué-, necesitamos aclarar con la gente y establecer bien las funciones de cada uno y las relaciones con los demás. A quién deben ir para pedir apoyo y pedir consejo, a quién deben obedecer como jefe y quiénes no son sus jefes.

-Estoy de acuerdo - me dijo Anselmo-. Todo el mundo tiene que saber cuál es el organigrama de la empresa.

-El organigrama que tú hiciste hay que aplicarlo en la práctica para que las personas funcionen de acuerdo a un orden.

-Completamente de acuerdo - afirmó.

-Si creemos que es lo adecuado, lo estudiaré. Haremos un Manual de Organización y lo explicaremos a toda la gente - dije.

-¡De acuerdo! - repitió acompañado de un gesto muy expresivo y vehemente.

El training - entrenamiento - que tenía que hacer, como novato, quedó medio paralizado.

No obstante, aún hablé algún día con José Enrique Andújar para decirle cómo iba mi plan de conocer todos los departamentos de la empresa, y para que me dijera qué me faltaba por ver.

Mi trabajo de hacer el organigrama me sirvió para conocer a toda la plana mayor de la empresa, donde solo había cuatro personas con carrera universitaria: José Enrique Andújar, Perito Industrial, los hermanos Climent - Profesores Mercantiles-y algún otro, que tengo en el olvido

Un día Anselmo reunió a los 22 mandos principales y me pidió que les hablara del Manual de Organización que estaba haciendo. Resultó una reunión muy provechosa: la gente salió con las ideas claras de lo que es un funcionamiento ortodoxo en la empresa. Cada uno con sus responsabilidades, sus relaciones jerárquicas y funcionales, sus normas...

Pero también se dieron cuenta de la importancia de la «praxis» que se ejerce por la gente que no se ajusta a las reglas, pero que son «auténticos expertos» y plenamente eficaces, funcionando sin la ortodoxia manualizada.

En las empresas familiares, el funcionamiento práctico de las órdenes y de las relaciones constituye un punto fuerte y débil que hay que tratar de ir organizando con mucho cuidado.

Mi trabajo de hacer el manual pronto se vio aplazado y relegado a segundo término, con una nueva asignación.

A lo largo de las prácticas de verano realicé muchos más trabajos y conocí bastante bien la empresa.

La espera había sido larga. Mercedes me dijo que Anselmo estaba libre y que pasara a verle. Dejé de recordar mis prácticas del año anterior y volví a la realidad de 1970.

Me recibió amablemente y me dio mis primeras instrucciones relativas a la reciente compra. Me dijo que fuera al Almacén de Distribución, en Chirivella y que me reuniera con Joaquín Martín para empezar a trabajar.

Así lo hice. Pasé toda la jornada revisando papeles y recibiendo explicaciones del nuevo negocio.

Isidoro, mi primera contratación

El haber trabajado el año anterior en las prácticas de verano fue muy útil para ponerme al día rápidamente.

Desde que me incorporé anticipadamente sacrificando Cambridge, los trabajos se me incrementaban día a día, con nuevas asignaciones.

El verano de 1970 resultó muy laborioso y apenas nos dio respiro para descansar unos días de vacaciones.

Anselmo había comprado un «Almacén de distribución», de la Cadena Vege, que además tenía una cadena de tiendas propias: «Vegeva», con ocho tiendas y supermercados.

Se llamaba APROSA y tenía un almacén de 4.000 metros cuadrados en Chirivella, cerca de Valencia.

El almacén distribuía como una central de compras, a más de 500 tiendas y supermercados asociados a la cadena.

APROSA era un negocio muy diferente al de las carnes. Anselmo creía que podría ser interesante diversificar y dar más vida al grupo con las tiendas, ya que todas

tenían su sección de carnes («carnicería»). Serían un cliente fijo y seguro del matadero de Tavernes Blanques y de su sala de despiece.Esta cadena de tiendas surgió por un moroso que no pagaba al que Anselmo le propuso comprarle la tienda, a cambio de la deuda y que siguiera como encargado a sueldo, con una participación en los beneficios de su tienda.

Fue el embrión de la cadena de tiendas, que fue adquiriendo dimensión con la compra de más tiendas y supermercados, por el mismo motivo o por otros de tipo más estratégico.

Como casi todas las compras de negocio que hacía Anselmo, la compra de APROSA, cadena Vege, se había hecho con rapidez, y basada en una intuición de ver negocio, como un emprendedor nato.

Me involucré en el plan de arranque de este nuevo negocio. Se había adquirido sin hacer ninguna auditoría ni verificación de las cuentas. La operación no supuso desembolso de dinero. Al contrario, por asumir el pasivo de la sociedad, superior al activo, se recibieron unas letras aceptadas por el vendedor, que nunca se pudieron cobrar y no fueron pagadas a su vencimiento.

El negocio no era difícil de llevar, pero exigía meticulosidad y control permanente de los precios de compra, de los stocks, de los pedidos de venta. Era fundamental dar un buen servicio a los clientes, sin faltas, con puntualidad, con gama.

Por aquello de que uno se rodea siempre de gente a la que conoce y en la que tiene plena confianza, recomendé a Anselmo a un gran amigo mío, Isidoro, para Gerente del almacén.

Las personas se nutren fundamentalmente de experiencias. Y la experiencia genera una intuición que te hace ver las cosas repentinamente de una forma que suele ser casi siempre cierta, pero que tienes que verificar con el análisis y los razonamientos, porque puedes estar equivocado. Esta intuición se potencia más si se parte de una buena formación empresarial como en mi caso era el máster realizado.

Lo cierto es que con Isidoro, que era muy buena persona como hombre de acción y de decisión, me equivoqué al contratarlo por mi inexperiencia. Isidoro era Ingeniero Agrónomo y no había hecho ningún curso de formación empresarial.

Anselmo, aparte de sus cualidades de emprendedor nato y de ser una persona creativa y proactiva, intuitiva y tenaz, no era muy paciente ni muy tolerante con los errores y con la no cobertura de objetivos. La ineficacia y las cosas mal hechas le indignaban. Era muy exigente con todo el mundo.

Los licenciados sin experiencia que contratábamos nuevos requerían mucha

paciencia, no sabían nada, tenían que aprender y había que aceptar sus fallos y sus consecuencias, salvo que fueran realmente muy importantes y no fueran admisibles bajo ningún concepto, o afectaran a la ética, la honradez, la lealtad, o las normas básicas de la empresa.

Isidoro acabó con su paciencia. No se le permitió cometer muchos errores con los que habría aprendido quizás a dirigir bien. Un día Anselmo me dijo: hay que quitarlo. Isidoro es una excelente persona y con tiempo podría ser un buen Gerente, pero ahora necesitamos una persona con experiencia que elimine los números rojos de la cuenta de resultados y que sea eficaz.

Le dije que estaba de acuerdo.

No podía apostar fuerte por Isidoro, porque si yo hubiera tenido tiempo de dedicarme a él quizás hubiéramos podido sacar partido, pero nos acuciaban las pérdidas de Aprosa.

Tenía muy buena voluntad y una gran capacidad de trabajo con esfuerzo, pero no obtenía resultados. Se perdía dinero y no acabamos de cogerle el aire al negocio para sacar beneficios.

Un equipo de fútbol puede jugar muy bien, pero si no marca goles acaba perdiendo y cesando a su entrenador.

Necesitábamos resultados. Teníamos muchos frentes abiertos. Había que poner a alguien que fuera autónomo y que lo hiciera bien desde el principio y que no nos requiriera mucho tiempo.

Hablé con Isidoro y como grandes amigos que éramos le dije la verdad de la situación y de la opinión que teníamos de él.

Comentamos lo difícil que era contar con tiempo para aprender a hacer las cosas mejor. Acordamos que dejaría la empresa y se volvería a sus tierras de Godelleta.

Como era lógico, aunque nada fácil, nuestra amistad sobrevoló aquel trance sin heridas y continuó al mismo nivel, como corresponde a una auténtica amistad entre personas de primera clase.

Lo sentí mucho, pero fue una buena experiencia, tanto para él como para mí. Aprendí a tomar decisiones y ejecutarlas cuando implican despedir personas.

No cambié de criterio sobre ofrecer trabajo a personas conocidas, amigos y familiares pero había aprendido una lección.

Sabía que corría un riesgo, pero lo aceptaba gustoso aunque tuviera consecuencias y afectara a mis vínculos personales con ellos.

Cuando estaba haciendo las prácticas con Anselmo Gil en el año 69, contratamos a mi cuñado Juan Vicente Furió para Director de Mantenimiento y un año y medio después de entrar yo en 1972, a mi hermano Paco, Ingeniero Industrial.

Paco había dado por terminado su trabajo en una empresa metalúrgica y se incorporó a la empresa, para hacer un proyecto de reforma del matadero industrial en Tavernes.

Lo terminó, dirigió la obra y luego definitivamente se quedó en la empresa como Director de Producción.

Recuerdo que un día Anselmo le dijo a mi cuñado, que era el Director de Mantenimiento:

«Deja el trabajo de Tavernes y dedícate a otros mataderos que ahí esta Paco que se va a encargar de todo».

Anselmo quería conocer a fondo la valía práctica profesional de mi hermano y quería verlo actuar solo. Paco lo hizo muy bien.

A lo largo de mi vida profesional he recomendado la contratación de muchísima gente con aciertos y desaciertos. Pero siempre respetando a las personas y si había que cesarlas hacerlo con consideración y con cuidado.

La contratación de personal fue una de las cosas que más tiempo me ocupaba, y siempre me formaba una opinión intuitiva de antemano que luego contrastaba a lo largo de la entrevista. Si lo contrataba, en los primeros meses, que es cuando, de verdad, empiezas a conocer cómo es la persona, validaba mi intuición de nuevo.

Con el tiempo aprendí, como aspecto clave, a conocer a las personas, evaluarlas en sus competencias y ver si encajan o no en las funciones a desempeñar.

Este era un aspecto muy importante. Si te habías equivocado en la asignación de las funciones y la persona no era competente en su puesto, había que tomar decisiones traumáticas, sin dudar y cuanto antes mejor

Capítulo IV

Continuamos creciendo. Compra del matadero de Calamocha. Fábrica de Alicante y naves de Malpica

«La empresa familiar, cuando crece y avanza en el tiempo, debe institucionalizarse: profesionalizarse y organizarse de forma que todo proceso esté definido y que toda persona tenga definidas sus funciones, y su sustituto en cualquier momento. Es un paso laborioso que requiere la voluntad plena del empresario, pero que hace aumentar las probabilidades de éxito de la empresa.»

Año 1970/71.

Mi primera gestión personal importante: Calamocha

El siguiente trabajo que realicé nada más entrar en la empresa fue algo inesperado y de gran esfuerzo profesional. Fue mi bautismo de fuego.

Anselmo me dijo:

«Mañana temprano nos iremos en coche a Calamocha. Es una oportunidad para comprar un matadero nuevo, de las tres especies, cerdo, vacuno y lanar. Quedamos a las 6 en punto en la puerta de la empresa. Por el camino te contaré detalles de lo que me dijo Mariano Rubio en Madrid, y te daré la información que me entregaron.»

Las palabras no tenían objeción posible. Para el día siguiente yo tenía previsto hacer cosas distintas, tenía un plan de entrenamiento y conocimiento de la empresa. Apenas hacía 20 días que me había incorporado.

Pero para algo era «adjunto a la dirección de la empresa». En el fondo mi principal función era atender las necesidades de mi jefe y ayudarle en todo.

No era el despertador. Lo que sonaba era el teléfono. Eran las 5 en punto y me desperté.

Cogí el teléfono y al otro lado, con voz ronca, me hablaba mi jefe.

-No puedo ir a Calamocha, porque estoy con fiebre alta en la cama. He cogido un gripazo.

-No importa, iremos otro día. Cuídate - le dije.

-He pensado que puedes ir tú y avanzar en el tema. Ven a mi casa y te daré los papeles. Puedes leerlos por el camino.

-Anselmo, yo no sé nada del tema. Creo que debemos aplazarlo.

-Ni hablar. Tú estás muy preparado por el IESE, y por tu saber hacer y puedes ir perfectamente. Vente para aquí y coges mi coche y los papeles.

No había alternativa. Con 26 años, y veinte días de trabajo, me encargaban una misión sin referencias, sin datos, y sin experiencia.

«¡Puede usted hacer dos cosas, irse ya, o tomar un café e irse apenas lo haya tomado! Con quien queríamos hablar era con Don Anselmo. Con usted no tenemos nada que hacer.»

Nunca olvidaré esas palabras de José Luis Roca, el que fue presidente de la Federación Española de Fútbol, antes que Villar.

Había llegado al Matadero de Calamocha (Teruel), y el conserje me había abierto la puerta exterior para que entrara.

Aparqué el Dodge Dart rojo enfrente de la fachada principal, de mármol verde, muy vistoso y elegante.

Me salieron al encuentro cuatro ilustres personajes: Mariano Rubio, Antonio Rico, Luis Garcés Estallo y José Luís Roca.

Fue este último el que se adelantó y me espetó su «amable invitación». José Luis era de Alcorisa (Teruel).

Naturalmente, yo, con mi pelo recién cortado, estilo militar, con mi mejor y único traje de verano, de color verde claro, y mis 26 años, al verme enfrente de ellos, me asusté pero tuve valor suficiente como para reaccionar y aceptar el café.

Eran las 11 de la mañana. Había salido de Valencia a las 6. En el camino paré para tomar un café y leerme el dosier que me había dado Anselmo.

El dosier contenía una carta y un balance de una empresa llamada Matinsa,

sociedad propietaria del matadero de Calamocha.

La carta adjuntaba el balance de la empresa y sugería que fuera a visitar el matadero, llevando una oferta de principio.

Era lo que esperaban de Anselmo, y no de mí, sin oferta ni instrucciones.

Anselmo me había dicho, tapado hasta las cejas en su cama, toma estos papeles, analiza el matadero, sus cuentas y les haremos una oferta cuando vuelvas.

Pese al recibimiento de José Luis, conseguí captarles el interés de mi visita. Podría servir para recoger datos y hacer un informe, como base para enviarles una oferta la semana siguiente. Se volcaron a darme datos, y contestar todas mis preguntas, me enseñaron todas las instalaciones y me invitaron a comer.

A las siete de la tarde salía del matadero y me despedía cordialmente de mis cuatro anfitriones.

Había pasado la tormenta de la llegada, con el relámpago certero de José Luis Roca.

Lo más importante fue el repaso cuenta a cuenta de todo el balance.

No en vano el balance es el reflejo de la empresa. Fundamentalmente había que analizar el valor que podían aportar los activos, tratando de identificar saldos sin valor, que ajustarían el patrimonio de la empresa.

Después de mi visita, realizamos más viajes, profundizando en todos los aspectos. La negociación fue larga y tensa en algunos momentos.

Estuvo a punto de romperse hasta que reanudaron las conversaciones, esta vez en un punto intermedio entre Valencia y Calamocha, en el Parador Nacional de Turismo de Teruel.

El matadero estaba sin funcionar. La inversión la había hecho con préstamos del Banco de Crédito Agrícola y de la Caja de Ahorros de Zaragoza, Aragón y Rioja (hoy Ibercaja) y no tenían otra opción que llegar a un acuerdo con nosotros, que podíamos gestionarlo con éxito.

Las negociaciones habían comenzado un 6 de junio. Meses después y tras largas conversaciones se cerraron positivamente un lunes 5 de octubre de 1970.

De la petición inicial de pagar 50 millones de pesetas por el 50% del matadero MATINSA de Calamocha, se llegó, con ajustes, segregaciones y una hábil

negociación, a comprar el 50% por solo 20 millones de pesetas a pagar en 5 años, sin intereses.

Se acordaba también un compromiso conjunto de ampliar el capital de la sociedad en 30 millones de pesetas. Quince a aportar y suscribir por parte de Mariano, José Luis, y Luis y otros quince millones nosotros.

Llegamos a un acuerdo: José Luis, Mariano y Luis se quedaban con un 50%. Antonio Rico vendía sus antiguas acciones y no asumía las nuevas: se iba.

Mariano conocía gente en un banco en Madrid. Se decidió pedirle los 30 millones al Banco Europeo de Negocios, en Madrid.

El dinero era necesario para las inversiones de la puesta en marcha del matadero, y para tener una buena solvencia con vistas a pedirle un préstamo adicional a la Caja de Zaragoza, Aragón y Rioja.

El 5 de octubre de 1970, se firmaron los compromisos y la compraventa. Unos días después, el 13 de octubre, ya iniciada la puesta en marcha del matadero, Anselmo y yo íbamos a ver cómo estaba todo.

Inmediatamente después de la firma iniciamos un plan para poner en funcionamiento el matadero.

Salimos de Valencia a las 6.3o horas de la mañana. Minutos antes esperaba en la puerta de casa de Anselmo, con el Dodge Dart rojo, para recogerlo e irnos.

Mientras lo esperaba estaba pensando en el trabajo que había hecho en mis primeros meses. Recordaba una anotación de las muchas que hice en las clases del máster.

Había escrito:

«Si no encuentras un equilibrio en tus dedicaciones, a la familia, a los amigos, al trabajo, al deporte, al ocio y a ti mismo, aunque alcances el éxito profesional y llegues a las más altas cumbres del mundo empresarial, de nada te valdrá si sólo te has dedicado a trabajar y no has empleado tu tiempo en el resto de actividades, ¿Crees que has triunfado o te plantearías si has fracasado?»

Pensaba y me hacía unas preguntas:

¿Cuál es el objetivo de trabajar en el mundo de la empresa?

¿Cuál es el objetivo personal en la vida? ¿Cuál es el objetivo de alcanzar un

puesto ejecutivo en una buena empresa? ¿Se puede vivir trabajando diez horas diarias, sábados incluidos, y ser feliz?

Anselmo interrumpió mis pensamientos, subió al coche y me dijo: «Vámonos. Calculo que llegaremos a Calamocha pasadas las nueve». La carretera de Teruel estaba fatal. A mí me gustaba conducir y siempre llevaba yo el coche.

Como digo, era el 13 de octubre e íbamos ya a comprobar cómo habían empezado los trabajos iniciales de la puesta en marcha.

Revisamos todas las áreas del matadero y hablamos con todos los responsables. Estuvimos todo el día dando instrucciones y revisando programas de trabajo. Establecimos un listado de tareas a hacer y un calendario de los principales temas.

Partíamos de cero y nuestro objetivo era que en cinco meses teníamos que contratar y formar a casi 20o empleados.

Movilizamos a todas las personas clave expertas en carne para conseguir iniciar cuanto antes la actividad.

Anselmo y yo nos volvimos satisfechos de ver que la gente trabajaba con ilusión y con ganas de hacer las cosas.

Durante las siguientes semanas dediqué dos o tres días a ir a Calamocha a ayudar en la organización de todas las acciones a emprender. A mi vuelta le informaba a Anselmo exhaustivamente de toda la situación, de los problemas y de los nuevos planes.

Creciendo en personal y en volumen

Necesitábamos gente y desplegamos un plan de selección y contratación de directivos y mandos.

Contratábamos gente universitaria sin experiencia para formarla en la empresa y tener una base sólida para el futuro.

Tuve la oportunidad de equivocarme muchas veces en la selección y adjudicación de personas. Llevábamos un ritmo frenético de necesidades, de compras, de crecimiento.

Recuerdo que el Gerente del centro que teníamos en el Matadero Municipal, en el que matábamos vacuno a maquila para suministrar a nuestros centros o vender directamente, me llamó para pedirme que le buscara un Jefe de Administración para

controlar toda su actividad.

En aquel momento estaba seleccionando tres excelentes candidatos para puestos de Administración. Elegí a uno de ellos, Javier, con su título en Ciencias Económicas brillantemente obtenido.

Le ofrecí el puesto. Lo aceptó de inmediato. Aprendió mucho en el desempeño de sus funciones, trabajó duro y eficazmente. Marcábamos un nuevo estilo profesionalizando la empresa.

Un día me dijo que no se veía en ese tipo de trabajo, que había estado muy a gusto con gente muy profesional del negocio de la carne, pero no se veía en ese puesto.

Estuvimos hablando largo rato sobre la nueva cultura que empezaba a apuntar en la compañía. Hablamos de las condiciones de trabajo y de las relaciones entre distintos centros.

Me fue de gran utilidad. Javier se fue y hoy es el Director Regional de Ibercaja en Valencia.

Tuvimos la oportunidad de tener trabajando con nosotros, en periodos más ó menos largos, personas que como Javier ocupan hoy puestos muy relevantes en la Comunidad Valenciana.

Con la compra de APROSA en junio, del 70, y la de MATINSA en octubre del mismo año, todo se desbordó. Los puestos de trabajo de Pintor Peiró, Valencia, donde estaba el grueso de la dirección, y que a partir de 1971 se denominó «La Central», variaban en sus funciones y en sus responsabilidades.

Contratábamos gente para un puesto y luego, al incorporarse, el puesto había cambiado o desaparecido. Había mucho desconcierto.

En aquel momento, principios de 1971, el «Grupo Anselmo Gil» se componía de las siguientes instalaciones:

Fábrica,sala de despiece, y almacén frigorífico en la calle Pintor Peiró en Valencia, donde también estaban las oficinas principales.

Mataderoen Tavernes Blanques (Valencia), fundamentalmente de porcino, aunque también se mataba, en muy malas condiciones, algún vacuno, vacas principalmente. Con sala de despiece y un área para fabricación de embutidos frescos.

Salade despiece en la calle Buen Orden en el Centro de Valencia capital. El reino

de Moisés desde donde se vendía a todo tipo de grandes consumidores: cuarteles, hospitales y colegios.

Dossecaderos de jamones, uno en Alboraya (Valencia) y otro en Manzanera (Teruel).

Dependenciasen el matadero Municipal de Valencia. Compra de ganado de las tres especies y sacrificio en el Matadero Municipal.

Anselmo, Comandante-Jefe

Anselmo se enfadaba conmigo cuando le decía cosas como esta:

-Hemos de evitar «puentear» a los mandos. Hemos de respetar sus responsabilidades y no tomar decisiones, saltándonos a los que realmente deberían tomarlas. Hemos de acudir a ellos directamente cuando queramos alguna cosa que afecte a su área de trabajo. Si no lo hacemos creamos mucha confusión.

Anselmo me contestó:

-No se puede mantener ese principio que estoy de acuerdo que es bueno. Si se quiere ser eficaz en ciertos momentos, hay que ir directo al problema.

Le respondí:

-Tú estás acostumbrado a tener una organización plana, donde todos prácticamente dependen de ti, y la comunicación y la eficacia están garantizadas por tu constante e incisiva preocupación por todos y por todo.

»Ordenas muchas tareas a hacer, planteamientos y acciones en todas las direcciones, en 36o grados. Eso, Anselmo, hay que ordenarlo y hacerlo consistente y coherente con lo dicho y hecho anteriormente, si queremos que haya una eficacia y se aprovechen enteramente tus ideas. No se puede cambiar de rumbo de forma inconsistente con el ritmo marcado anteriormente, de no surgir algo realmente excepcional.

»Las personas necesitan guías, rutinas, planes y acciones consistentes y duraderas. Hay que provocar el cambio pero de una forma ordenada, prudente y tranquila».

Añadí:

-Creo que podemos formar un buen equipo si todas las cosas que tu creatividad e intuición producen me las dices a mí, las analizamos, las filtramos y las volcamos sobre la estructura.

Anselmo me contestó:

-Todo eso es muy bonito, pero la empresa es un volcán de problemas y hay que apagar los incendios de inmediato o el fuego nos destruirá. De todas formas tendré presente lo que has dicho y como funcionamos en equipo trataremos de hacerlo lo mejor posible.

»Pero tú tienes que hacerte mas agresivo, enfadarte más y de cuando en cuando levantar la voz e incluso pegar un puñetazo en la mesa, cuando la gente no cumpla bien las instrucciones o no trabaje adecuadamente».

Le dije:

-Estoy de acuerdo en que a veces hay que enfadarse, pero soy de los que se enfada sólo una vez al año. Reconozco que mis órdenes y mis correcciones son tan formales y están dichas con un lenguaje tan considerado que parecen no causar efecto. Pero los que me conocen saben que hay que hacer lo que les digo, y lo hacen más a gusto.

»Conecto con las personas siempre buscando conocerlas en sus comportamientos, actitudes y sentimientos. Procuro crear vínculos con todo el personal que me rodea, compartiendo aparte del tema profesional, sus temas personales. Esto hace más dificil dirigir, pero crea compromiso e integración. Es difícil cambiar mi forma de ser, aunque reconozco que algo tengo que hacer a veces como tú me dices».

El Director de Personal bailaba muchas veces al son de los impulsos, acertados muchas veces y otros no, de su gran jefe. Faltaba serenidad y orden. Aquello parecía muchas veces una «casa de locos».

Capítulo V

La institucionalización de una empresa familiar

«Cuando una empresa crece rápidamente hay que parar y dedicar tiempo a organizarla. Cuando están completados sus procesos de desarrollo y está institucionalizada, está en las mejores condiciones para reanudar su proceso de crecimiento. No mantener este equilibrio puede romper la empresa.»

Año 1972/73.

Creando las normas de selección de personal

Otro caso singular fue la contratación de un Gerente para la pequeña fábrica de embutidos que compramos en Villa Franqueza (Alicante) y que también hacía de centro de distribución. Incorporamos un licenciado en económicas con un buen expediente, pero sin experiencia.

Trabajó intensamente en la Delegación y fue eficaz. Un día cometió varios errores por no conocer todavía perfectamente las normas de funcionamiento de la empresa. Lamentablemente su jefe antes de que yo interviniera lo despidió.

Adquirimos fama de que formábamos mucho a las personas, les dábamos mucha responsabilidad y libertad, pero todo ello en un clima de trabajo muy exigente y cambiante.

«Las personas entran por una puerta y salen por otra». Me dijo un asesor nuestro.

La orden que le di a mi colaborador fue clara y concreta:

«Querido Gonzalo, a partir de hoy hemos de cambiar nuestro sistema de selección y contratación. Hemos de unir al Manual de Acogida de Anselmo, un mayor orden y criterio en el proceso. Sobre todo seleccionar bien a las personas. Acertar en que tengan las competencias y la regularidad para el puesto.»

Gonzalo Terrasa era el Subdirector de Personal, y era una persona muy eficaz y activa. Todo lo que le pedías lo hacía.

Continué diciéndole:

«Definiremos todo el proceso con normas, políticas y fases a cumplimentar obligadamente. Exigiremos niveles más elevados de selección y contrataremos gente con algo de experiencia.»

Este era y había sido nuestro principal problema y nuestra principal fortaleza, al mismo tiempo. Habíamos contratado gente joven con ganas de comerse el mundo, pero sin experiencia ni capacidad de decir que no con firmeza a ciertas decisiones y si alguien decía no a algo, lo hacía muchas veces más por la forma que por el fondo.

Un día estaba con Gonzalo Terrasa, llevando a cabo una selección para cubrir el puesto de Jefe de Compras. Buscábamos una persona con o sin experiencia, que tuviera capacidades de negociación y de relación.

Sonó el teléfono, lo cogió el Director de Personal y al otro lado, alguien muy importante le habló de una persona que había escrito al anuncio, lo recomendaba y aconsejaba casi como ordenándolo que lo contratáramos, sin más explicaciones.

«Es muy amigo de Don Anselmo, y se trata de una persona de valía. No podéis dejar de contratarla», añadió.

Terminó la conversación y me dijo:

-Acaban de recomendarme a una persona. Dicen que es un buen directivo. Tiene 32 años. Se llama Santiago. Quiere que lo contratemos.

-Entrevístalo y dame tu opinión, ya que se trata de un amigo de Anselmo - le contesté.

Me estrenaba como Subdirector General, y era mi primera selección importante. Luego seguirían muchas más. Siempre participé en todas las contrataciones de jefes y directivos. Me gustaba, aprendí y lo hacía bastante bien.

Tuve experiencias de todos los tipos. El Dr. Galdámez, que era nuestro consultor, psicólogo, para las pruebas finales, nos retrataba todos los aspectos clave de la personalidad del candidato: carácter, temperamento, afecciones, etc., y nos indicaba con bastante acierto sus cualidades, principales capacidades, de decisión, de asumir riesgos, de mandar, de comunicar, de relacionarse, de analizar su tenacidad, su emotividad, su introversión o extroversión y un sinfín de cosas.

Se aprendía mucho con el Dr. Galdámez. Fue una lástima, razonable y lógica que cuando nos asociamos con los americanos se prohibieran los test de personalidad.

La evaluación de Santiago era muy floja. Nunca lo hubiéramos contratado, pero no éramos libres. Lo contratamos. Fue un fracaso.

Aún no había aprendido que ser libre en la empresa para tomar decisiones es algo que se produce pocas veces y que hay que luchar por conseguirlo para aumentar las probabilidades de éxito.

Con tanta selección confirmé que la intuición sobre las personas, y sobre las decisiones, cuando se apoya en una fuerte experiencia, nos muestra inicialmente una opinión acertada, que luego verificamos con el estudio razonado de todos los datos y con el resultado de la selección.

Los mayores fracasos vienen cuando no eres libre de decidir lo que objetivamente has de hacer o decidir, unido a la intuición previa, que te indicaba que aquello no iba a ir bien.

Pero ¿quién es libre en el mundo de la empresa para hacer lo que uno cree que debería hacer? ¡Cuántas veces nos vemos presionados o condicionados en nuestros juicios y decisiones por afecciones, amistad, sentimientos de cariño, apego, comodidad, por influencias de nuestro propio jefe o del exterior! - modas, querencias, vicios nuestros no conocidos o no controlados...

Recordé una frase que me dijo un amigo en cierta ocasión:

«El ideal de dirección estriba en ser libre para decidir y dar libertad a los colaboradores para que, dentro de un marco de limitaciones definido, se desenvuelva cada cual con total libertad y den lo mejor de sí mismos.»

Lástima que en la empresa, tanto familiar como multinacional, esta situación no se dé muchas veces en la práctica. Se impide que las personas actúen con total libertad, para aplicar los criterios propios, como profesionales que son, con sus ideas, sus sentimientos y basen sus decisiones en sí mismos.

Santiago fue una gran experiencia. Tuvimos otros muchos fracasos por hacer mal la selección, por falta de definir el perfil del puesto adecuadamente en unos casos, y en otros, por los cambios posteriores a la selección que nos hacía variar el perfil del puesto de trabajo.

La falta de tiempo de aprendizaje, las tensiones, los malos jefes, la falta de cuidado, de respeto o de consideración y algu nas cosas más, nos hacían fracasar en la selección y asignación de las personas en la empresa.

Fichamos a Juan Bermans Esteve para el puesto de Jefe de Administración en la Central. Cuando se incorporó el puesto no existía. Habíamos decido descentralizar

la administración y colocar un jefe en cada centro.

Juan aceptó otro puesto como Jefe de Administración en Vegeva, la cadena de tiendas de Vege.

«Necesitamos hacerlo mejor. Aprendemos sobre la marcha, pero no lo suficiente para saber hacerlo bien.»

La lección que nos dieron los profesores Valero y Lucas en una sesión de continuidad del IESE, en Zaragoza, en un local de la Caja de Ahorros de Zaragoza, Aragón y Rioja, hoy Ibercaja, estaba aprendida, «resonaba en mi interior».

Hay que asignar la función en concordancia con las competencias de las personas, y no hay que dejarse influir por nada más. Tenemos el perfil, analizamos las personas y vemos si sus aptitudes, a priori, se adecuan a las necesidades que tenemos. Se cometen muchos errores al no colocar a las personas en los sitios adecuados o muchas veces al poner provisionalmente a alguien incompetente por premura de cubrir el puesto.

Además de los problemas de personal había que organizar todos los procesos y manualizarlos. Escribir las normas y las políticas de la Empresa. Iniciarnos en la planificación e intentar hacer un presupuesto anual. Había que definir y comunicar la estrategia empresarial a seguir.

Ahora que habíamos paralizado las compras podíamos abordar con más tranquilidad muchas cosas.

Continuando con la institucionalización de la empresa

Anselmo me encargó durante un periodo de tiempo que liderara un equipo de organización multifuncional y que organizáramos todos los procesos de los mataderos y de la Central.

Antes que nada establecimos un organigrama claro y detallado con la característica matricial de la sociedad. Una central que funcionalmente controlaba a todos los centros y un Gerente responsable en cada centro. En la Central los directores funcionales tenían un conjunto de colaboradores para las diferentes áreas.

En la Central se estableció una Dirección de Operaciones de la que dependían funcionalmente los Gerentes y los Directores de Producción de los Centros, y se estableció también una Dirección Comercial Central.

Mi compañero Pedro ocupó la Dirección Comercial y mi hermano Paco la

Dirección de Operaciones.

Pedro Fornals, licenciado en derecho de formación, tenía una querencia hacia los temas comerciales, que ya manifestó cuando hizo sus prácticas del máster. Ahora en el organigrama colocábamos a la persona más competente en el puesto adecuado.

Mi hermano Paco, que entró para hacer el proyecto de la remodelación del matadero nuevo de Tavernes se incorporó con carácter fijo y aportó un gran valor a los temas industriales y de producción. Desarrolló la Ingeniería, los Métodos, la Productividad y la Organización de toda la producción. Era Ingeniero Industrial y se constituyó como una de las personas clave de la Alta Dirección para el desarrollo de la compañía.

Tuvimos muchas reuniones y debates para establecer las normas de funcionamiento y de relación. Al final lo pudimos clarificar todo, y la empresa se institucionalizó en parte.

Siempre cuesta mucho trabajar en equipo de una forma objetiva, participativa y coordinada.

Salvio Carreiras, Consejero de la Empresa

-En toda decisión, he buscado primero el bien de la empresa, después de analizar si me perjudicaba o no, he tratado de paliar al máximo los efectos negativos - le comentaba a Salvio mientras almorzábamos.

-¿Qué consideras que es el «bien»? - me preguntó-. ¿Por qué no buscas tus objetivos primero? - continuó sin darme lugar a responderle-. ¿No crees que estás equivocado?

Salvio entró en 1972 como consejero y consultor, y nos ayudó a poner en orden nuestras ideas. Sobre todo jugó un papel muy bueno en la época de la «revolución de los coroneles»

Era un profesor y consultor, del IESE.

Salvio y yo manteníamos siempre unas largas y profundas conversaciones, con debates apasionantes sobre el mundo de la empresa.

Venía todos los meses uno, dos o tres días. Anselmo y yo le pedíamos opinión sobre muchas cosas. Tenía un gran sentido común y era muy práctico en sus consejos.

Adelantándome a su futuro, nunca olvidaré su imagen, con la cabeza cabizbaja, la

cartera en la mano, y diciéndome adiós desde la esquina de Pintor Peiró con la Alameda, el último día en que le vi.

Tras la asociación con Oscar Mayer se había decido prescindir de los servicios de Salvio. No tenía puesto en la nueva organización, mucho más rígida y rigurosa. Anselmo me había pedido opinión y la di con claridad: «Aprecio a Salvio - dije-, y le debo un gran favor, pero creo que ahora no tiene papel en Oscar Mayer».

Salvio nos fue de mucha utilidad porque Anselmo hacía mucho caso a sus tranquilos y sensatos consejos.

Celebrábamos las reuniones en la Central en la calle Pintor Peiró de Valencia, cerca del restaurante «Les Graelles», emblema gastronómico de la empresa en los años 70, donde proseguíamos las conversaciones.

Teníamos muchos temas que abordar. Uno de los más importantes fue si centralizábamos o descentralizábamos ciertas áreas.

Un día opinábamos que íbamos a centralizarlo todo y sin embargo, unos meses después cambiamos de opinión y descentralizamos.

En otro comité creamos una estructura de unidades de negocio, como centros de resultados, apoyados funcionalmente por los departamentos de la Central.

Construyendo una organización eficaz

Reinventamos, porque luego lo vimos en otras empresas grandes, «La Estructura Matricial». Dependencia jerárquica de los gerentes de cada centro de Anselmo, y dependencia funcional de los directores de cada área en los centros de un director en la Central.

Centralizamos los aspectos financieros y el manejo de la tesorería, los aspectos fiscales y jurídicos, y la selección de personal de cierto nivel. Casi todo lo demás se descentralizó porque era la única forma posible de funcionar.

Digo «reinventamos» porque en realidad Anselmo disparaba las ideas y yo las pulía, o las enriquecía con nuevos conceptos, finalmente les dábamos forma y las poníamos en marcha.

Mi papel era de adjunto auténtico. Un secretario ejecutivo, que muchas veces actuaba autónomamente, pero en la mayoría de ocasiones Anselmo se adelantaba a los análisis, a mis propuestas, y a mis futuras decisiones y me decía lo que tenía que hacer.

Con todo funcionábamos bien.

Al finalizar nuestras discusiones Anselmo siempre me encargaba numerosas tareas, que quedaban enteramente bajo mi responsabilidad.

La cultura del trabajo en el Grupo Anselmo Gil, como en casi todas las empresas familiares, estaba marcada por la impronta del propietario.

Una cosa estaba clara: podías llegar muy puntual al trabajo, pero si coincidías con una de las fructíferas noches en las que Anselmo producía ideas nuevas, él ya estaba en la oficina, antes que nadie, de tal modo que a medida que entrábamos, Ana, la recepcionista, nos cazaba, a los directivos, uno a uno y nos daba una nota que ya sabíamos lo que decía:

«Don Anselmo le espera en su despacho.»

Este era un hábito muy importante que nos condicionaba, tanto positiva como negativamente. Por un lado, generaba acciones valiosas a realizar, nacidas de las instrucciones de Anselmo y por otro lado, trastocaba los planes que cada directivo se había hecho.

Salvio y yo hablábamos de muchos temas y entre otros de cómo afrontar de una forma organizada esta situación. Me preocupaba que el trabajo de los directivos estuviera orientado a sus objetivos y fuera compatible con la cultura de trabajo de Anselmo Gil.

Tenía algunas lecciones aprendidas en la corta, pero intensa experiencia que llevaba. Además conservaba mis notas del máster sobre este y muchos más aspectos del mundo de la empresa. También había asistido a un seminario en la Cámara de Comercio de Valencia sobre organización.

Mis conclusiones eran que había que dedicar tiempo a programar las tareas a realizar, las reuniones, las citas, los compromisos, los viajes, las reuniones y todo lo que fuera a ser nuestra dedicación en los próximos días, semanas y meses. Y los trabajos a realizar.

Convenía dedicar un tiempo a programar todas estas cosas cada semana, aparte de anotar puntualmente, en el momento, cualquier compromiso, con fecha y hora.

Convenía reservar uno o dos días concretos a la semana para pensary poner orden. Crear tiempos muertos, entre varias reuniones de trabajo. Les llamaba «tiempos de descompresión».

Luego venía la acción, que al estar programada era más eficiente, no tenías

pérdidas de tiempo, en idas y venidas en falso.

Cuando se cumplía lo programado, el tiempo parecía dilatarse y aumentar nuestra capacidad de cubrir más tareas de las posibles.

Salvio me dijo:

-De cualquier forma, programado o no, lo importante al dirigir es «actuar», «decidir», «ser práctico», «hacer cosas». Toda la organización de un buen directivo debe conducir a tomar decisiones, y lograr ser eficaz.

Tomé la palabra y le dije:

-Estoy de acuerdo. Un buen directivo conoce sus objetivos y todas sus actuaciones están orientadas a alcanzarlos. Si los consigue es eficaz. Para lograrlo ha de poner en acción todo un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes, para manejar personas y lograr encaminar todos sus trabajos a los objetivos previstos.

Para hacerlo, no hay dogmas en el mundo del management; ni reglas, ni normas, ni principios, que garanticen el éxito. Se pueden recomendar criterios y principios que favorezcan las probabilidades de éxito, pero nunca garantizarlo.

Al trabajar con personas aparecen factores, manejables sólo por competencias, no por conocimientos o manuales de organización. Ahí radica la clave del management, en que no hay un camino único y regulado para ser eficaces.

Otra cosa es ser eficiente: saber hacer una cosa y lograrla, con experiencia y formación, siguiendo las instrucciones establecidas. Se requiere habilidad y conocimientos. Todo depende de uno mismo.

-Para mí - continué - ser eficaz consiste en lograr alcanzar los objetivos previstos, dirigiendo o liderando personas, colaboradores y utilizando todos los medios disponibles.

De nada vale un buen programa si no se ejecuta. Igualmente tener una estrategia excelente no sirve para nada si no se implementa bien. La acción es tan importante como la planificación.

-Y la acción es dirigir y ser eficaces - dijo Salvio.

Le dije:

-Muchas veces creemos que el fallo está en la estrategia o en la programación y olvidamos que las personas son las que fallan al no saber dirigir. «Action versus

planning», reza un famoso artículo de la Harvard Business Review.

Aunque hay gente responsable, activa y seria, frecuentemente te encuentras con otras personas que se inhiben, les falta voluntad, incumplen, son informales, irresponsables, pasivas o que ejecutan sus tareas no incluyendo aspectos esenciales.

Esto nos obliga a educar nuestra voluntad y a cumplir con lo esencial por nuestra parte. Dirigir es «provocar el cambio», poniendo en marcha acciones y manteniendo una tensión de empuje y supervisión en todo momento.

Hay que «recelar de los comportamientos de los demás», irrumpiendo en su día a día, para conocer y exigir las decisiones y los compromisos que nos han prometido o han adquirido, ante nuestras peticiones, cuando no nos han dicho nada.

Para cumplir bien nuestro trabajo, aparte de apoyarnos en una secretaria competente y «ejecutiva», hay que anotarse todo: compromisos, acuerdos, temas de conversaciones claves y levantar actas o memorandos de todas las reuniones y contactos de las cosas que hacemos.

Salvio acabó cortándome el «rollo» y me dijo:

-Cuando vives tus fallos es cuando piensas en esto para evitarlos. Te das cuenta de lo importante que es cumplir todos los compromisos que tienes de todo tipo.

-La herradura mal colocada en un caballo hizo perder la batalla. La calidad práctica de nuestra organización personal, puede condicionar nuestro éxito - le apostillé.

Tenía la costumbre, adquirida de mi época universitaria, en la «Escuela de Investigación Operativa», con mi gran maestro, gran pedagogo, Lorenzo Ferrer, de hacerme esquemas de todo lo que llegaba a mí o de todo lo que pensaba, comprometía o decidía. Unas veces los hacia erráticos en un folio, otras veces los hacía ordenados arborescentemente, con flechas y ramificaciones.

Me anotaba distintos epígrafes, tales como:

Tareaspendientes a acometer de inmediato.

Problemasque tengo, que me vienen de otros y que hay que resolver.

Planteamientosa decidir

Fallosy aspectos a mejorar.

Salvio me dijo:

-Todas estas cosas te ayudan si se complementan con buenos hábitos. Si tú crees que vas a cumplirlas buenas son, pero cada uno tiene su forma de ser y siempre hay que tener presente que lo importante, te lo he dicho antes, es hacer las cosas, ser responsable, de una forma práctica y real.

Le dije:

-La forma de ser absorbente y proactiva de mi jefe y las numerosas cosas imprevistas que me surgen, me impiden hacerlo todo bien. Me hacen incumplir lo programado y no tener tiempo para organizarme bien. Aun así, cambiando lo planeado por lo que surgía, éramos eficaces. Lo hacíamos bien. Los problemas no se pueden dejar pasar nunca.

-Mi querido amigo - me decía Salvio-, en la empresa familiar sobre todo, el trabajo de los directivos principales gira, en una gran parte, en torno al empresario o Director General.

-No hace falta que me lo digas - le dije a Salvio-, aquí trabajamos así y nos hemos acostumbrado a ser eficaces de esta forma. Todas las personas clave lo tenemos asumido.

Salvio continuó:

-Las normas de la empresa son originales. Las he leído y me han impactado. Hay cosas verdaderamente curiosas. El directivo tendrá planificados sus objetivos y pondrá todo su esfuerzo en planificar y desempeñar su trabajo para cumplirlos y alcanzarlos.

En la Central el horario de trabajo era de lunes a sábado, de 8.3o a 2 y de 4 a 7.

Los sábados por la tarde se reunía el Comité de Carnes, para fijar los precios de la semana entrante, en función del precio de la lonja de Lérida y otras referencias.

Estaba bien visto, aunque era decisión de cada uno, ir a trabajar un rato los domingos por la mañana, para «quitarse los papeles de en medio».

Muchas de esas normas obedecían a las propias costumbres de Anselmo, que muchos de sus directivos seguían y que con el tiempo se fueron perdiendo.

Las normas también decían:

«El directivo se tomará las vacaciones que precise siempre que haya cubierto sus objetivos. Lo normal es tomarse 21 días laborables, preferiblemente en dos o tres veces, procurando no tomarlas seguidas. Si necesita descansar en algún momento,

por un tiempo, no debe dejar de hacerlo, basta que se lo comunique a su jefe. Del mismo modo, si su trabajo requiere un horario excepcional, deberá estar dispuesto a alargar su jornada el tiempo que sea preciso. La puntualidad en las citas, reuniones y compromisos debe ser estricta y rigurosamente cumplida.»

Le dije a Salvio:

-Todo esto está muy bien, pero es dificil de cumplir, pues en la práctica todo juega a favor de la empresa. Los horarios son de «sol a sol». El descanso de mediodía es elástico, salvo que se tenga un compromiso a una hora concreta, la gente llega entre las 4.15 y las 4.45.

Tenemos una cultura equivocada, en muchas empresas. La gente se acostumbra a hacer horarios extensivos, sin necesidad, y consecuentemente pierde mucho tiempo durante el día. Sabe que tiene muchas horas. Hay que cambiar. Salir tarde sólo tiene sentido con carácter excepcional, cuando realmente tenemos un problema de urgencia.

Lo que nunca cambiamos fue la costumbre de parar al mediodía una hora, hora y media o dos. Hasta yo me contagié y adquirí la costumbre de tomar una ligera y confortable siesta.

En 1973 la empresa hizo un cambio importante. El sábado por la tarde se dejó de trabajar. Ya no entraba en el horario normal.

No obstante, la gente acudía los sábados por la tarde. Y casi todos pasaban por el despacho de Anselmo, diciendo, con estas u otras palabras similares:

«Anselmo, estoy aquí, si quieres algo me llamas.»

Los hábitos y las costumbres prevalecen sobre las nuevas directrices y normas. Más aún si el «gran jefe» no adopta el nuevo horario y continúa con la costumbre anterior.

No había motivo para ir los sábados. La reunión de carnes de la tarde se pasó a la mañana del sábado.

Tuve una idea tan original como extraña.

Dicté una norma según la cual el que tuviera que venir a trabajar el sábado por la tarde se lo debía justificar a su jefe.

«Se acabó el venir», terminé de decirle a Salvio.

Tomar estas decisiones, como dejar de trabajar los sábados por la tarde fue todo un trauma. Parecía que se hundía la empresa. Sobre todo estaba la opinión de los mandos y directivos más tradicionales.

«¡Si dejamos de trabajar los sábados se perderán muchas ventas!», dijo con vehemencia un gerente.

Continuando el desarrollo: en busca de la madurez

Íbamos avanzando. Durante los primeros años trabajamos duro.

Mi situación personal y familiar cambió mucho en los primeros cuatro años.

Al año de mi incorporación me casé, en 1971. Me compré un piso cerca de la oficina porque nos gustaba la zona de la Alameda, para vivir. Estaba a 4 minutos de la oficina, andando.

Tuve tres hijos seguidos en 1972, 73 y 74. Por suerte teníamos una empleada de hogar interna «todoterreno» que cuidaba de ellos, porque durante ese tiempo tuvimos un fuerte ritmo de trabajo y aunque fue difícil pude compaginar la vida familiar con el trabajo, y hacer algunas actividades, deportivas, sociales y lúdicas.

Jugaba al tenis dos veces por semana. Los martes, a mediodía, tenía una partida en el «Sporting Club» a cinco minutos en coche de la oficina. Recortaba por la mañana el tiempo y lo alargaba por la tarde.

Anselmo continuamente me ofrecía todo tipo de ayuda. Si necesitaba algo me lo proporcionaba.

Todo para que no perjudicara mi trabajo con problemas domésticos. Cuidaba de mí siempre.

Crecíamos mucho, íbamos de un lado para otro, nadie seguía un plan previsto e íbamos como locos, sin tranquilidad y sin tiempo.

Todos trabajábamos al toque de trompeta que marcaba la permanente novedad de las situaciones: compras de nuevos centros, faltas de personal, gente nueva en el organigrama, contingencias súbitas y las órdenes del gran Jefe.

Aprendíamos mucho porque nos llovían las acciones a emprender, había que resolver los problemas de inmediato. En mi relación permanente con Anselmo, como colaborador suyo, aprendí muchas cosas prácticas.

Anselmo tenía un carácter genial, hacía muchas cosas de una forma intuitiva.

Posteriormente se descubría analizando y razonando sobre cualquier tema que lo que había dicho y hecho tenía razón.

En cierta manera, yo también era así. Funcionamos casi siempre en armonía.

Tuvimos muchos debates, muchas discusiones, enfrentamientos de opiniones, pero siempre nos respetamos con calidad humana y sin llegar a perjudicar nuestra dignidad personal.

Poco a poco, la empresa se tranquilizó. En realidad, los que nos serenamos fuimos los directivos: «Habíamos aprendido la lección, éramos ya profesionales, teníamos experiencia y mejorábamos en nuestra eficacia».

Cuando uno sale de un máster como el del IESE, sabe muchas cosas, tiene una carrera superior. Pero uno, la verdad, no sabe casi nada de la praxis que ilumina la forma de hacer las cosas con eficiencia y eficacia.

Se aprende a dirigir trabajando mucho, enfrentándose con problemas, asumiendo riesgos y cometiendo errores. Acertando más veces que fallando. Por supuesto, no hay que cometer errores graves que puedan costar el puesto.

Profesionalmente me fui desarrollando y adquiriendo más competencias. Mejoré mi intuición, fruto de la experiencia, geométricamente potenciada por la formación recibida de Ingeniero y de Máster del IESE.

Los muchachos de Anselmo Gil, dirigidos por él, construimos una gran empresa. Yo tenía el número 1.620 de empleado y éramos 400 personas cuando entré. En 1975 íbamos por el número 3.120 y la plantilla total era de 1.720 personas.

En 1973 habían cesado las altas y bajas de personal con rotaciones constantes y todo se había estabilizado.

A principios de 1974 había aprendido a valorar las situaciones en que gozaba de libertad para decidir o hacer, lo mejor o lo más conveniente. A conocer mejor a las personas, aprendí a trabajar con planificación y cumplirla, a tener serenidad y orden. En definitiva, a ser más profesional.

En cierta ocasión, un banquero me dijo: «Dirigir bien es sobre todo tener la cualidad de conocer a las personas, cómo son en realidad». Se me quedó clavada la frase

Como todas las grandes verdades aquello lo aprendí cuando tuve que tomar decisiones y actuar. Fundamentalmente, había que saber con qué personas tratabas. La afirmación del banquero resonaba en mi interior frecuentemente.

«No iréis adelante si no cambias la política de personal», me dijo cuando se despedía de la empresa un Gerente.

Yo había dedicado mucho tiempo a inculcarle principios prácticos de la empresa a dicho Gerente.

A Enrique Lafarga, compañero de ingeniería de mi hermano al que había fichado sin experiencia. Gasté mucho tiempo con él en discusiones interminables.

Un buen día me dijo que se iba de la empresa, pero que se alegraba mucho de haber trabajado conmigo y de haber aprendido mucho de mí.

Sentí que se perdía todo el tiempo que había empleado, aunque no dejaba de alegrarme por haber enseñado algo a alguien. Se aprende, se enseña, y ello redunda en personas que se van desarrollando y madurando.

Se va alguien a quien hemos formado, pero ¿qué podemos hacer? Es ley de vida. No se puede retener a quien se quiere ir decididamente por los motivos que sean.

No hay eficacia si no se acompaña equilibradamente, crecimiento y desarrollo.

No se puede crecer sin fundamentar la organización. Se requiere tener tiempo. Seleccionar personas con criterios y perfiles definidos; y asignarles funciones por «competencia». Tener claros los planes y programas de trabajo. Hacer las cosas con orden y prudencia.

Como Subdirector General no me cansaba de pedir estas cosas, que por mi parte, sin remedio, vulneraba también, acosado por las circunstancias y por las contingencias imprevisibles.

Los cambios repentinos motivados por la dinámica de la empresa hacían perder algunas veces credibilidad, de lo que pedíamos a los colaboradores.

Las empresas no son perfectas, aunque sí que deben buscar la excelencia, pensaba.

A pesar de los fracasos, los aciertos eran más numerosos. Tenía fe en que algún día alcanzaríamos la madurez y reinaría el orden, la consistencia y podríamos funcionar organizadamente.

Algún día la empresa estaría entre las más admiradas y deseadas. Tendríamos una cultura fuerte, original y eficaz, formada con muchos cambios, curtida y asentada sobre la base del núcleo de personas contratadas, jóvenes sin experiencia, que continuaron trabajando pese a las crisis y los problemas.

Estaba dispuesto a poner en práctica todo lo que hiciera falta cambiar, para asegurar el futuro de la empresa.

La compra de Malpica-Zaragoza

Recuerdo cuando fuimos a comprar las Cámaras Frigoríficas de Malpica a Madrid en el año 72.

Anselmo me dijo:

«Tenemos que ir a Madrid, esta misma tarde nos vamos a ver con el Consejero Delegado del Banco de Levante, para estudiar si nos venden unas naves frigoríficas en Zaragoza, en el Polígono de Malpica. Podríamos convertirlas en un matadero de porcino, para cubrir la zona de Aragón, Navarra, Cataluña y Madrid.»

Cuando Anselmo tenía una idea o veía una oportunidad, se lanzaba a la captura del objetivo y nos ponía a todos los colaboradores en marcha. En esta ocasión me perdía una reunión con los mandos que estaba programada para esa mañana.

Llegamos a Madrid, calle de Alcalá, entreplanta de la esquina con la Gran Vía. El Consejero Delegado del Banco de Levante nos recibió muy amablemente y de entrada nos ofreció un puro, eran las 5 de la tarde.

-No fumamos, gracias - le dijimos.

-Muy bien. Están ustedes interesados en las cámaras de Malpica, ¿no?

-En principio, sí - dijo Anselmo.

-Las tenemos nosotros hipotecadas. Están cerradas. La empresa ha suspendido pagos. Las vendemos por 44 millones de pesetas, y ofrecemos la subrogación en la hipoteca, de 29 millones.

-Nosotros las hemos visto y nos han gustado, pero hemos de invertir mucho dinero para convertirlas en un matadero de porcino, que es nuestra intención. Nos gustaría que nos dieran más financiación - dijo Anselmo.

-Bueno, podemos considerarlo. ¿Qué plazo querrían?

Anselmo me miró y me dijo: «¿Cuánto necesitamos?».

Era el año 1972. Empezabamos a endeudarnos, pero ganábamos dinero y funcionábamos bien con los bancos. Yo había preparado un flujo de caja y no necesitábamos excesivo dinero, de no ser que Calamocha ampliara su actividad.

-Creo que nos deberían financiar la compra a diez años a un interés módico, que podría ser el 7% - le contesté.

-Presentaré al Consejo mañana mismo esta oferta, si usted la acepta: 44 millones en diez letras aceptadas y avaladas por ustedes con vencimiento anual, que incluye ya el precio de venta y un interés del 7 %, ¿están de acuerdo?

-Sí. Estoy de acuerdo. Cerramos el trato - dijo Anselmo.

Todo fue rápido. Una compra más, oportuna, a bajo precio, y financiada. Las naves estaban valoradas a precio de coste y con una buena financiación.

Anselmo había cazado la noticia en una reunión en Madrid con don José Joaquín Sancho Dronda, por entonces Presidente de la Caja de Zaragoza Aragón y Rioja, hoy Ibercaja.

Aprovechamos la infraestructura de las naves, construimos un matadero de porcino y una sala de despiece. Reestructuramos las cámaras frigoríficas e hicimos un edificio de oficinas. Era el tercer matadero que teníamos en la empresa.

Compra del matadero de Onteniente

A principios de 1973 se nos presentó la oportunidad de comprar un matadero de las tres especies, que operaba en Onteniente de la empresa Selecciones Ganaderas S.L.Lo había construido un ganadero de la zona junto con un empresario del textil y no sabían qué hacer con él. Estaba prácticamente parado.

El Banco de Valencia nos preguntó si estábamos interesados en comprarlo. Fuimos a verlo. Nos pedían 30 millones por el capital social de la empresa, asumiendo lógicamente los activos y pasivos.

Después de dos semanas de negociación, y dado que no tenían otra salida, ni otra oferta conseguimos convencerles que nos lo vendieran por 15 millones a pagar en 5 años al 7% de interés

Fue una operación extraordinaria, que nos llegó por el Banco de Valencia. El Banco estaba enganchado con un préstamo de 15 millones de pesetas y, al comprar nosotros, lo salvó.

Con éste teníamos ya cuatro mataderos y podíamos operar a nivel nacional con cierta holgura, si bien este último matadero de Onteniente presentaba algún solape con el matadero de Tavernes en Valencia.

Tuvimos que trabajar muy organizadamente para coordinar las zonas de ventas de cada matadero. Hubo algún conflicto, pero con el tiempo se resolvieron los problemas.

Capítulo VI

Primera crisis estructural. La Revolución de los Coroneles

«En una empresa hace falta, cuando se ha hecho una organización expansiva y amplia, situar personas de corte duro y práctico para retomar el pulso del negocio y cubrir el primer objetivo esencial de una empresa: ganar Dinero.»

Año 1973 /74•

Promocionando gente práctica. En busca de un Director General

La empresa, estaba claro, necesitaba reorganizarse en la Alta Dirección. Un día, Anselmo entró en mi despacho y me dijo:

-¿Qué te parece si buscamos un Director General con el pelo blanco que nos ayude a llevar la empresa y del que podamos aprender? He estado pensando mucho esta necesidad - continuó - y me ha surgido a raíz de un contacto que tengo con un directivo del Banco Urquijo de Barcelona que querría volverse a Valencia y podría ser nuestro Director General por su larga y dilatada experiencia. Se llama Miguel Betes.

Le contesté a bote pronto:

-Gracias por decírmelo y quiero que sepas que estoy de acuerdo con tu propuesta, porque creo que todos necesitamos enriquecernos y ganar en experiencia para gobernar bien este imperio que hemos creado.

Mi papel fundamental era ordenar, organizar y coordinar todo lo que fluía de la cabeza de Anselmo. Filtrarlo, anulando algunos planteamientos.

A veces no llegaba a tiempo, y Anselmo actuaba anticipada y directamente. Era difícil conseguir un funcionamiento perfecto, pero estaba convencido de que algún día funcionaríamos mucho mejor 80/20 y no como ahora que era 20/80.

Anselmo continuó:

-Lo comentaremos en el Comité Ejecutivo y aprovechando un permiso que se va a tomar Miguel Betes lo tendremos aquí una semana, para que nos conozca, lo conozcamos y tome la decisión de venirse con nosotros.

Miguel Betes estuvo con nosotros durante una semana, recorrió diferentes secciones de la empresa, habló con los directores principales, y yo fui su guía principal. Asistió a las reuniones del Comité Ejecutivo y al Comité de Carnes y a diferentes reuniones con otras finalidades. Vivió el clima y la cultura de la empresa.

El último día que comimos juntos, en Les Graelles, me dijo:

-No voy a aceptar el puesto, sois una empresa extraordinaria, y un equipo de directivos muy bueno, pero para mí es dificil acoplarme ala cultura que practicáis vosotros con Anselmo.

»Cuando estuve en Francia, continuó Miguel Betes, tenía un jefe que era muy absorbente, lo controlaba todo, y daba constantemente instrucciones.

»Un día lo convencí de que cambiara su estilo de mando para conseguir eliminar la rotación y mantener las personas que teníamos en la organización. Me dijo que sí que iba a cambiar, que entendía perfectamente los problemas y que iba a crear una cultura nueva con una delegación correcta y un respeto de las funciones de todas las personas.

»Los primeros días cambió radicalmente en su comportamiento, pero poco a poco volvió a ser el mismo. Acabé yéndome. Cuando se fue, un compañero con el que comenté este tema, me dijo: «la nature revient au galop». La forma de ser de las personas no se puede cambiar fácilmente, se intenta pero su naturaleza, con el tiempo, vuelve al galope.

»Comprendes por qué no puedo quedarme. Vosotros os habéis acostumbrado a trabajar de una manera concreta y lo hacéis bien. Solo necesitáis pararos un poco en vuestro fuerte crecimiento y madurar. Estoy seguro que tenéis un brillante porvenir, pero yo no podría desenvolverme como habitualmente lo hago para ser eficaz».

La lección quedó aprendida. Tras el fracaso de contratar a Miguel Betes, Anselmo me comentó que lo mejor era promocionar a uno de los Gerentes que dominara el negocio.

La empresa necesitaba una Dirección con autoridad, con conocimiento del negocio.

En aquel momento yo no era la persona adecuada, porque me había dedicado a muchas cosas y profundizando sobre todo en los temas de planificación, finanzas,

contabilidad, proceso de datos, aspectos jurídicos, auditoría y organización en general. No me había formado profundamente en los aspectos de las operaciones de negocio.

Conocía bastante bien todos los procesos de negocio, podía hablar de ellos, pero no los había practicado nunca. No había podido ejercer el puesto de Gerente y nunca había estado al frente de alguna Jefatura de Ventas, ni de producción en un matadero.

Para ejercer como hombre de negocio al máximo nivel, considero importante haber estado antes en la línea de fuego. El viejo dicho de ser cocinero antes que fraile se podía aplicar con más rigor y con más fuerza en el Sector Cárnico.

Anselmo me comentó la idea de traer a la Central como Director General a Ezequiel, un experto en el funcionamiento del negocio de las carnes.

Con él, mejorarían el adiestramiento y la puesta en funciones en los mataderos de los hombres de negocio (HDN) y se implementaría un control estricto de las ventas, de los márgenes, de los costes, del escandallo, etc. y mejorarían los resultados.

Salvio y Anselmo en una reunión me propusieron un organigrama nuevo. Ezequiel era el Director General, dependiendo directamente de Anselmo Gil - presidente - y con todo el mando sobre todos los demás directores incluido yo mismo, que figuraba como su Adjunto.

No estaba de acuerdo. Aceptaba la idea de traer a la Central al Gerente del matadero de Tavernes, pero no ser su adjunto.

Después de numerosos debates y discusiones con Anselmo y con Salvio, conseguí convencerles de crear dos Direcciones Generales funcionales y ejecutivas dependiendo de Anselmo Gil.

Una Dirección General Financiera, con funciones de Organización, Planificación, Control de Gestión, Personal, Auditoría, Finanzas, Jurídica, Fiscal, que ocuparía yo.

Y otra Dirección General de Operaciones que ocuparía el Gerente de Tavernes y de la que dependerían el Director General de Producción y el Director Comercial.

Fue una decisión muy importante para mi futuro, quedarme como alto directivo dependiendo de Anselmo y no perder el primer nivel. Esto me permitía estar en contacto directo con los problemas más relevantes de la empresa y participar en la búsqueda de sus soluciones.

Depender sólo de Anselmo me confería una autoridad y una independencia frente al resto de la organización y me permitía controlarlo todo.

Tuve unas reuniones con Anselmo y Salvio muytensas en algún momento, tuve que poner todo mi interés y toda la importancia de lo que podía ser mi aportación a la empresa para conseguir convencer a Anselmo. Llegué incluso a decirle que si no aceptaba esta propuesta, probablemente me buscaría otro trabajo.

La Revolución de los Coroneles

El Gerente de Tavernes, Ezequiel, vino a la Central y fue investido Director General de Operaciones. No obstante decidió ubicar en un primer momento su puesto de mando en Tavernes Blanques, en el Matadero. Allí se fueron la mayoría de sus colaboradores, quedando el resto con Anselmo y conmigo en la Central en la calle Pintor Peiró de Valencia.

Se revolucionó la empresa, se sacudieron los cimientos de los mataderos. Se promocionó mucha gente con experiencia en el área de negocio. Se estableció una nueva estructura en los mataderos con numerosos cambios.

Lo denominé «la Revolución de los Coroneles», parodiando una acción en la que los más formados universitariamente, recién iniciados en el negocio, se veían suplantados o complementados por gente con experiencia, que dominaba la praxis del negocio de la carne.

Ezequiel creó unos Directores de División que englobaban cada uno dos o tres mataderos, las tiendas, el almacén de distribución y los centros minifundistas de Albal y Alboraya.

Realmente se produjo una reacción positiva de cambio. Tuvimos algunas bajas, porque alguien no se acopló al cambio o encontró otro trabajo mejor, pero las cubrimos rápidamente.

El Director General de Operaciones se entregó en cuerpo y alma a la tarea de crear y estimular una estrategia con un nuevo equipo donde primaban los «hombres de negocio» (HDN) que habían de llevarla al éxito.

Dejaba en libertad a las personas dándoles ciertas instrucciones, pero intervenía muchas veces en su trabajo. La relación con sus colaboradores, en los aspectos de negocio era buena, pero era excesivamente duro e inflexible con las personas, sobre todo cuando éstas no habían cubierto sus objetivos, habían cometido algún error o no habían hecho las cosas bien, según su criterio.

Los colaboradores son personas y tienen defectos como cualquiera otro. Dirigir personas es comprender que tienen puntos débiles y protegerlos de ellos con tolerancia. Naturalmente no se pueden consentir puntos débiles que estén por debajo

de la línea de flotación - falta de lealtad, no ser honrados, engañar o mentir.

El trato con las personas y el equilibrio personal

Lo verdaderamente importante es que las personas sean competentes y tengan los puntos fuertes esenciales que se requieren para el puesto a desempeñar.

Peter Drucker dice que hay que potenciar los puntos fuertes de los colaboradores, no buscar sus puntos débiles y respetarlos y considerarlos en cualquier circunstancia.

Recuerdo que en cierta ocasión entré en la Sala de Ventas del centro de Pintor Peiró, donde convivíamos la Central con el Centro de Fabricación y Ventas.

«El vendedor de la zona norte de Castellón es un inútil - le decía Vicente a su Jefe de Personal-. Vende mucho pero es un desastre con las facturas y con el control de los cobros pendientes. Hay que despedirlo porque nos arma muchos líos.»

Le atajé:

«Por qué no le ayudáis en su debilidad y potenciáis su fortaleza de buen vendedor. Ponedle un ayudante que le ordene las facturas y los partes. A veces es mejor apoyar en sus puntos débiles a un colaborador eficaz, que centrarse en las cosas que no hace bien y perderlo. Vicente, no debes nunca insultar a una persona y decirle que es un inútil. Si tienes algo que decir, dile que está mal hecho su trabajo, que no es eficaz, que no es competente o cualquier otra cosa similar.»

Nunca se ataca a las personas. A las personas hay que considerarlas y respetarlas. Si no las quieres o no te son útiles, despídelas y hazlo con elegancia.

Se ataca la acción no a la persona. No se dice eres un inútil, sino «has hecho una tarea mal».

Trabajábamos como locos buscando que algún día se serenara todo.

Comiendo un día con Pedro Fornals, el Director Comercial, le dije:

-Creo que estamos haciéndolo mal. Llevamos seis meses sin coger una raqueta de tenis. El año pasado jugábamos todos los jueves y el fin de semana. Vamos histéricos de 8 de la mañana a las 9 de la noche, trabajando y viajando como locos. El trabajo no debería impedirnos hacer deporte.

-Tú, Pedro, dijiste un día: «No me importa trabajar como un loco al principio, porque no sé nada y estoy aprendiendo, pero al cabo de un año exigiré un tiempo,

para mis cosas y una retribución acorde con mi puesto».

Posteriormente descubrí lo que llamo el equilibrio profesional, familiar, lúdico, social, deportivo, espiritual. ¿De que sirve trabajar mucho y alcanzar la gloria si estás roto familiar, física o socialmente?

Había roto el equilibrio nueve meses, pero tenía que recuperarlo. El siguiente jueves reanudaríamos la partida de tenis semanal.

Llegué a casa un fin de semana cansado pensando todas estas cosas y mi mujer Mercedes me dijo:

-Los niños están dormidos. Llegas destrozado, pero tenemos que salir, porque hemos quedado con Alicia y José Luis, nuestros amigos vecinos, en ir a cenar juntos.

-Bien, en io minutos estaré listo - le dije.

Siempre le dediqué tiempo a la familia. Me ocupaba de tener tiempo para dialogar con mi esposa y poder ver a los niños. A veces a mediodía comían en casa y los llevaba al colegio que estaba cerca de la oficina.

También empleaba mi tiempo en la familia, para ir al cine y para hacer un viaje de cuando en cuando.

También he mantenido muchas relaciones con amigos frecuentemente con motivos del deporte o por otras razones lúdicas o meramente sociales.

Lanzados al estrellato: compra del matadero de Albacete y otras prospecciones. Mina y Mafriesa

A finales de 1974 se nos presentó la oportunidad de comprar el matadero de Albacete, que estaba recién acabado y pertenecía a una Cooperativa de Ganaderos, funcionando a un 5% de su capacidad.

Nos llegó la oportunidad a través de la Caja de Ahorros de Albacete, que le había prestado dinero a corto y largo plazo. Un total de deuda de 72 millones de pesetas que se encontraba con los primeros plazos vencidos y sin pagar principal ni intereses.

Lo visitamos y empezamos las conversaciones. Fue una negociación larga y dura. Se trataba de comprar el matadero sin desembolsar dinero y conseguir financiación adicional para el circulante - clientes, stocks, etc. - y las inversiones necesarias para completar las instalaciones del matadero.

Recuerdo por aquel entonces, en los albores de la crisis del petróleo, Anselmo y yo decidimos, en una reunión, crear una empresa inmobiliaria para promover viviendas en los terrenos improductivos que teníamos.

En 1972 habíamos iniciado un expediente de concentración para que todas las empresas del grupo de Anselmo Gil se constituyeran jurídicamente en una Sociedad Anónima única. Solicitábamos beneficios fiscales parahacerla operación sin coste.

Este expediente había sido aprobado en junio de 1974, surgiendo General de Mataderos S.A., englobando todas las empresas y bienes de Anselmo Gil.

En la nueva empresa se integraron también, tal vez en una decisión equivocada, todos los bienes particulares de Anselmo Gil. Entre ellos, había muchos terrenos, que podían urbanizarse y convertirse en solares para construir.

En mayo de 1974, fui al IESE y entrevisté a varios Máster que acababan ese año. Después de un proceso de selección en Valencia contraté a Fernando Pascual para el puesto de Gerente de la División Inmobiliaria.

Apenas se incorporó surgió la crisis del año 74 y nos dimos cuenta de que no se podían promocionar viviendas.

Con gran flexibilidad, Fernando aceptó el puesto de Director Financiero que se quedaba vacante casualmente en la Central de la empresa.

Desde su nuevo puesto se responsabilizó, como colaborador mío, de la compra del matadero de Albacete.

Hizo un buen trabajo. Tuvimos muchas reuniones. Al final conseguimos subrogarnos en la financiación que tenía el matadero y aplazarla a ocho años.

Además nos dieron 18 millones de pesetas adicionales en un préstamo a 4 años para financiar las inversiones necesarias para la puesta en marcha del matadero y una póliza de 20 millones de pesetas para las necesidades de circulante. Todo un éxito.

Como dato curioso, tras dos meses de negociación, cuando todo estaba preparado para firmar después de un almuerzo, surgieron nuevos problemas y acabamos firmando, por fin, a las tres de la madrugada de un 17 de diciembre de 1974.

Con la compra de este matadero nos podíamos considerar la primera empresa cárnica nacional en el área de carnes frescas.

Habíamos cubierto el objetivo que, en el Hotel Diplomatic cuatro años antes

pretendía Anselmo: «Haremos una gran empresa nacional de carnes».

El matadero de Albacete, que sacrificaba las tres especies - vacuno, lanar y porcino-, era la culminación de un plan estratégico que nunca llegó a planificarse, porque se realizó sobre la marcha, atrapando las oportunidades que surgían en todo momento.

Aún se presentaron muchas más oportunidades de compras. En todo el país, en el sector, había muchas empresas que se vendían, porque sus dueños no sabían manejarlas.

Teníamos fama de saber poner en marcha mataderos y de que éramos compradores permanentes. Nos llovían ofertas.

Anselmo me mandó a Pamplona para iniciar las negociacio nes con Carlos Garaicoechea, que luego fue Lendakari, para la compra de Embutidos Mina, empresa que había sido de su suegro, fallecido.

Tambien nos mandó a Vicente Lacruz, nuestro Gerente de la División Centro y a mí, a conocer las instalaciones de Mafriesa, un matadero de La Coruña, que se vendía, situado en un acantilado que parecía el fin del mundo.

Parecía que íbamos a seguir creciendo sin límites. Ganábamos dinero todos los años, y alcanzamos un relativo buen nivel de madurez y de asentamiento de nuestros procedimientos de administración, producción y ventas. Por otro lado, empezábamos a tener serios problemas financieros.

Estábamos ante una situación que alcanzaba de pleno mis responsabilidades. Por encima de todos los trabajos que yo hacía en la empresa, los temas financieros eran de mi incumbencia.

Capítulo VII

Segunda crisis financiera: «Necesitamos 300 millones de pesetas»

«Cuando una empresa crece desmesuradamente y se endeuda por encima de sus posibilidades corre el riesgo de perecer aunque se apoye en un negocio rentable.»

Año 1974/75•

Estamos en descubierto

«¡Ganamos dinero, crecemos en ventas, tenemos un equipo envidiable de gente profesional, conocedora del negocio y eficaz! ¿Qué más queremos? Hemos comprado el matadero de la Cooperativa de Albacete y tendremos una mayor dimensión. Vamos por el buen camino.»

Me comentaba Anselmo eufórico una mañana de primavera muy temprano.

Recibí su comentario con agrado, viendo su ilusión, pero lamentándolo mucho, estaba en otra onda, con un tema que me preocupaba. Se lo expuse rápidamente:

«No podemos comprar más mataderos, ni invertir en nada más. Nuestras operaciones de prospección de posibles compras de Mina en Pamplona y Mafriesa en Galicia hemos de suspenderlas o aplazarlas.»

«La situación financiera es insostenible, nos faltan 300 millones de pesetas a un año vista, y 10o millones de inmediato.»

«Tenemos serios problemas de liquidez.»

Instantes antes, había mantenido una conversación con Felipe, el Director de la sucursal de la Caja de Ahorros de Zaragoza, Aragón y Rioja - hoy Ibercaja - en Calamocha:

«Don Damián, están ustedes en descubierto de 132 millones de pesetas, y tengo aquí unos talones para cargarle en cuenta de 12 millones de pesetas. ¿Se los cargo?

Le llamo porque voy a pedir permiso a la Central y no sé si lo aprobarán. ¿Qué plan tienen ustedes?»

Felipe tenía la buena, y curiosa costumbre, de consultarme a mí si cargaba talones de pago a ganaderos, antes de hablar con su jefe en Zaragoza - don Jaime Etayo. Siempre le decía que los cargara, que pronto regularizaríamos la situación.

La compra del matadero de Albacete nos había puesto contra las cuerdas. Bien es verdad que la Caja de Zaragoza, Aragón y Rioja nos había prometido apoyarnos, pero nos estábamos pasando, sin haber acordado los límites ni haber firmado nada.

Había pedido a los Gerentes de cada matadero un plan, que incluyera sus necesidades de inversión, de existencias, jamones sobre todo, y circulante en general.

Lo había completado provisionalmente con otros datos que teníamos en la central y el cash-flow presentaba unas necesidades de 300 millones de pesetas a un año vista.

Anselmo me dijo:

-¿Cómo es posible que ganando dinero, y con las amortizaciones tan fuertes que hacemos, no generemos suficiente dinero para funcionar?

Le contesté:

-Hemos crecido por encima de nuestros límites y las compras de los últimos años aún las estamos pagando. Los bancos ya no nos dan con facilidad más prestamos ni crédito. Habremos de hacer algo.

Con su clásica intuición y capacidad de respuesta, Anselmo me dijo:

-Buscaremos más créditos en las cajas y en otros bancos. Pediremos un préstamo a largo plazo. Podríamos estudiar salir a Bolsa. Haremos lo que sea necesario para conseguir el dinero que tú dices que nos hace falta.

-Si nos fallan los bancos podríamos buscar socios. Las cajas de ahorro en vez de prestarnos dinero podrían ser nuestros socios - le comenté.

-Haremos lo que sea necesario. Tenemos mucho futuro y no podemos permitir que los bancos nos hundan - concluyó.

Buscando un socio

A Anselmo le gustó la idea. Con la rapidez habitual nos pusimos en marcha y nos entrevistamos con los Directores de las Cajas de Ahorros de Albacete, Valencia y Zaragoza en tres días.

La negociación con las cajas la llevábamos exclusivamente Anselmo y yo. El proceso de conversaciones duró dos meses. Las cajas eran proclives a participar en General de Mataderos.

Después de enviarles mucha información, mantener varias reuniones y numerosas conversaciones, llegamos a un acuerdo. Pondrían 36o millones de pesetas como capital correspondiendo a un porcentaje minoritario de General de Mataderos S.A.

Un factor que favoreció las conversaciones fue que el equipo de análisis de nuevas inversiones de la Caja de Ahorros de Zaragoza, que era la que lideraba el proyecto, estaba formado por dos Máster del IESE, de promociones siguientes a la mía.

José Manuel Lásala y Joaquín Abos, llamados «Los Toyota», porque se les encargó que convencieran a la empresa japonesa para instalar una fabrica en Zaragoza. No lo lograron, pero crearon las bases para la implantación posterior de General Motors.

Un día de septiembre de 1974, liderado por don José Joaquín Sancho Dronda, Presidente de la Caja de Zaragoza, Aragón y Rioja y Presidente de la Confederación de Cajas de Ahorro de toda España, acompañado por representantes de la Caja de Ahorros de Valencia y la de Albacete, y actuando yo como Consejero Delegado de General de Mataderos S.A., firmamos un preacuerdo con el compromiso de las cajas de llevar a cabo una ampliación de capital por 36o millones de pesetas en la empresa. En unas semanas concluirían los estudios para conocer el porcentaje de participación y establecer la prima de la emisión de capital.

Si no hubiéramos conseguido cerrar el expediente de concentración de todas las empresas en las que participaba Anselmo Gil, no habríamos podido firmar este preacuerdo.

Era un instrumento fundamental para poder asociarnos con alguien. Tener una sociedad (General de Mataderos S. A.) que agrupaba todas las empresas de Anselmo Gil.

Desafortunadamente el preacuerdo de asociación con las cajas de ahorros no se llegó a ejecutar nunca.

Tuvimos un problema con la Comisaría de Abastecimientos y Transportes en Albacete que trascendió de forma escandalosa a la prensa.

Recuerdo que yo salía de Zaragoza, camino de Valencia, tras firmar el preacuerdo, muy contento y satisfecho. Íbamos a tener como socios a las Cajas de Ahorro. «Estupendo», pensaba.

Iba en mi coche nuevo, un Citroén GS rojo, que había sustituido a mi pequeño y simpático «Mini 1ooo», que me compré cuando me casé. Estaba saliendo del Paseo de la independencia y entrando en la Gran Vía. Paré en un semáforo y giré la cabeza hacia un quiosco cercano en la acera. Colgado en la puerta había un periódico que decía, con los titulares en rojo:

«Un nuevo Reace en Albacete, General de Mataderos envuelta en un escándalo con la Comisaría de Abastecimientos y Transportes.»

Comparaban un problema que había surgido ese día en Albacete, con el famoso caso de Galicia en el que hubo un fraude a la Comisaría de Abastecimientos y Transportes. Al ir a recoger el aceite que tenían depositado en dicha empresa, en su nombre, «perteneciente al Estado español», no había nada en los depósitos. Fue un fraude espectacular el del pueblo de Reace.

No sabía nada. Tenía que llamar a Valencia. Había estado todo el día ocupado con los últimos retoques y la firma del preacuerdo.

Rápidamente pensé que cuando leyeran los directivos de la caja el titular reconsiderarían la operación que habíamos acordado. Volvía a Valencia, pero sabía, como así fue, que regresaría al día siguiente.

En efecto, al día siguiente estaba de vuelta en Zaragoza. Me llamaron para que explicara lo sucedido a la Dirección de la Caja.

Sin más preámbulos me dijeron:

«Nosotros tenemos plena confianza en ustedes, pero esta noticia de prensa nos ha mostrado algo que no habíamos visto ni apreciado. Se nos han abierto los ojos. No podemos participar en una empresa y estar sometidos a cualquier noticia o hecho escandaloso.»

«Estamos dispuestos a ayudarles financieramente como quedamos y les daremos un crédito a largo plazo, 14 años, por el importe que íbamos a suscribir de capital.»

«Con él cubriremos los descubiertos que existen y sus necesidades a corto plazo. Si desean buscar un socio deben buscarlo en otros ámbitos más empresariales», sentenció don José Joaquín Sancho.

La noticia estaba claro que iba a causar revuelo y a Anselmo y a mí esta

conclusión no nos sorprendió.

Apenas se publicó la noticia, mi primer pensamiento fue que se había perdido la asociación con las cajas.

Decidimos buscar socio por otros lados. Anselmo me encargó que visitara los bancos industriales, empresas importantes como el Grupo Fierro, Ebro, Barreiros, etc.

Haciéndolo compatible con mi trabajo del día a día, especialmente con el tema de tesorería, estuve viajando por toda España contactando con todo tipo de instituciones, incluidas empresas del sector como Explasa, a través del Banco Industrial de Cataluña.

Nadie quería participar, estábamos empezando la crisis macroeconómica de 1974 producida principalmente por la subida del petróleo. El mundo de la inversión estaba paralizado.

Un día me encontraba realmente desmoralizado y perdido, después de haber hecho varias visitas en Madrid. Deambulaba por Madrid, por la Plaza del Callao, pensando que lo mejor que podía hacer era irme un rato al cine. Eran las 7 de la tarde. No tenía más reuniones programadas.

Iba por la acera, cuando, de repente alguien me paró y me dijo:

- Damián, hola. ¿Cómo estás? ¿Todavía estás con el tío de los chorizos?

-Sin faltar, le dije. Estoy con don Anselmo Gil, en su empresa, una industria cárnica importante.

Era Paco Minoves, natural de Orgañá (Lérida), en pleno pirineo catalán, compañero entrañable del máster del IESE. Hacía cuatro años que no nos veíamos.

Me dijo que había venido de Chicago, donde había estado en un seminario, y allí había hablado con un tal Len Pedersen, ejecutivo de Oscar Mayer Co. Inc., empresa que estaba interesada en vender tecnología en Europa.

Llevaba la tarjeta encima. Intente cogérsela pero no me dejó. Me dijo, «aunque somos amigos», esta dirección vale dinero. El «negocio es el negocio».

Le dije que estaba buscando un socio que quisiera invertir en General de Mataderos.

Le pregunté: «.Estarían ellos interesados en poner dinero en una empresa

española?».

No lo sabíamos, pero estuvimos de acuerdo que por preguntarlo no perdíamos nada.

Fuimos a su despacho, me hizo firmar una carta de compromiso por la que, si salía alguna asociación cobraría según una escala decreciente un porcentaje de los fondos que se aportaran.

Si Oscar Mayer invertía los 300 millones de pesetas que pedíamos, cobraría un 2,5% de comisión, siete millones y medio de pesetas. Lo firmé. Veríamos qué opinaría Anselmo.

Los americanos querían vender tecnología y nosotros queríamos que pusieran dinero, que invirtieran, y participaran poniendo dólares.

Escribiendo la carta dirigida a Len, como habíamos convenido hacer, apenas firmado nuestro compromiso, nos dio la una de la madrugada.

Paco dominaba el inglés. Nos salió una carta impecable, breve pero completa.

En ella les planteábamos si les podría interesar participar en una empresa cárnica, que podría ser cabeza de puente para la Comunidad Económica Europea, en la que España iba a entrar de inmediato.

Les explicábamos en tres párrafos quiénes éramos.

Una empresa con una oficina central en Valencia, con 70 personas, donde estaban todos los departamentos y las direcciones por áreas.

Direcciones de: producción, operaciones, personal, finanzas, proceso de datos, compras de materias auxiliares, control de gestión, etc.

Todo dependiendo de los Directores Generales de Operaciones y Financiero, con sus subdirectores de Operaciones y Comercial.

Les explicábamos que teníamos también cinco mataderos y una fábrica de elaborados. Cada unidad con su equipo directivo, con un Gerente.

Que nuestro negocio era un 95% carnes frescas y un 5% productos elaborados cárnicos. Vendíamos 9.000 millones de pesetas y teníamos 1.700 empleados.

Todo estructurado matricialmente con el staff de la Oficina Central y las plantas con sus equipos directivos.

Por supuesto también pusimos el motivo de la carta:

«Buscamos un socio minoritario que suscriba una nueva ampliación de capital por unos 300 millones de pesetas.»

Terminamos, echamos la carta al correo y fuimos a tomarnos una copa para relajarnos. Era la una treinta de la madrugada y acabamos tomando la copa en mi hotel, a donde me llevó Paco con su coche.

Quedamos en esperar a que nos contestaran los americanos para hacer algo y que yo le mandaría el cuaderno de ventas al día siguiente.

Por hacer el estudio y las primeras gestiones me facturaría 400.000 pesetas a descontar de la comisión final.

Vino a Valencia, le di el cuaderno de ventas y muchos datos.

Se sorprendió cuando le dije que tenía una auditoría completa de la empresa, hecha por Arthur Andersen - entonces una empresa número uno.

Mi trabajo me costó convencer a Anselmo de que, para buscar un socio, era imprescindible hacer una auditoría completa.

Me dijo: «Nuestra contabilidad es buena. No necesitamos que alguien nos lo diga. Amortizamos correctamente y cargamos todos los gastos».

Eran tiempos en que pese a nuestra dimensión no era obligatorio auditarse, era voluntario.

Después de una larga discusión, le convencí fundamentalmente por el argumento principal de que: necesitábamos un aval que garantizara que lo que decimos que es nuestra empresa, sea creíble. La opinión de Arthur era un aval para cualquier posible accionista.

La auditoría costaba mucho dinero, tres millones de pesetas, que se incrementaron, porque solicité una copia del informe en inglés.

Ignoraba que esta decisión que había tomado iba a resultarnos muy útil con los americanos.

Después de nuestro encuentro de la Plaza del Callao, días después llegó una carta a mi atención, con la indicación que le enviaba copia también a Paco Minoves.

Decía que les había gustado lo que escribíamos sobre nuestra empresa, y que podríamos hablar del tema de hacer algo conjuntamente. Si teníamos ocasión de

hacer algún viaje a los Estados Unidos, por vacaciones, visitar una feria, o cualquier otro motivo nos enseñarían sus instalaciones y tendríamos un contacto.

Rumbo a América

Entré en el despacho de Anselmo y le dije que tenía un tema urgente e importante. Estaba reunido, pero los despidió amablemente y me dio paso a mí.

-Adelante, veamos esa urgencia.

-Tú dirás que tengo ganas de ir a los Estados Unidos. No he ido nunca, pero creo que debemos coger un avión e ir a ver esta empresa - le dije.

Pensaba que podrían ser nuestros futuros socios.

La vida te presenta hechos y situaciones totalmente casuales. Podemos reaccionar dándole importancia o no, capturando la oportunidad posible, o no haciendo nada por pensar que de aquello no se desprende ninguna oportunidad de provecho.

Cuando Alberto me propuso hacer el máster, dije sí. Cuando Paco Minoves me dijo que los americanos querían vender tecnología podía haber razonado correctamente y llegar a la conclusión de que no me interesaba.

Pero no fue así.

Ahora también, ante una carta ambigua, pensé que valía la pena provocar un viaje.

Anselmo no me falló. Siempre estaba abierto a cualquier propuesta. Preparado para el cambio, para asumir riesgos, dando valor a las propuestas sensatas que se le hacían y decidiendo y actuando con rapidez, soltura y claridad.

-Si tú lo crees nos vamos mañana mismo.

-Conforme, me encargo, con Mercedes, de sacar los billetes. Creo que debería venir Paco Minoves con nosotros - le dije.

-Por supuesto - contestó Anselmo-. También debería venir Ezequiel, puede aportar mucho, porque domina el negocio y es una persona con habilidades.

Anselmo, desde la «revolución de los coroneles», confiaba mucho en Ezequiel. Lo consideraba una persona eficaz que complementaba el equilibrio para ser más eficaces.

Le contesté:

-Lo veo bien. Seremos cuatro, un grupo manejable y suficiente. Creo que vamos a atrapar una gran oportunidad.

Algo me decía en mi interior que estábamos en el camino que nos conducirá a un final de éxito. Europa está muy resentida por la crisis del petróleo, España estaba más afectada. Los Estados Unidos eran más fuertes. Estaba convencido que iban a ser nuestra meta.

Mercedes Marqués era la secretaria de Anselmo y su cuñada, la hermana de su mujer. Era algo más que una buena secretaria ejecutiva.

Una adjunta a Anselmo para todo tipo de gestiones. Jugaba, y siguió jugando, un gran papel en la empresa hasta el final. Era una persona ideal para asuntos delicados, confidenciales, o de Alta Dirección.

Mi secretaria era, y continúa siéndolo, Concha Villanueva. Una secretaria muy completa, con un excelente carácter, eficiente, fiel cristalización en su comportamiento de los valores más representativos de la empresa.

La contraté en 1973, periodo en el que contratamos a mucha gente. Vino recomendada por otra secretaria que trabajaba en la empresa, para sustituir a otra que causó baja por enfermedad. Tenía unos cursos de caligrafía, mecanografía y alguno más, pero no tenía experiencia.

Era lo que queríamos en la empresa. Gente sin vicios adquiridos, sin experiencia, para formarla con nuestra filosofía.

Hizo muchos cursos de formación. Se afianzó como una buena secretaria.

Lo pasó mal, como algún otro, cuando nos asociamos con los americanos, lo veremos en los próximos capítulos.

Pensaba que como no hablaba inglés, la quitaría y pondría en su lugar a una secretaria bilingüe.

No ocurrió nada de eso. Colocamos junto a Concha otra secretaria bilingüe en tándem, que atendían al Director General y al Director General de Operaciones, Director General de Negocio y a mí. Preferentemente Concha nos atendía a Jaime y a mí y Valery a Nate y Paco.

Concha sigue siendo mi secretaria en la actualidad, acumulando 37 años en el puesto. Una secretaria muy completa parte de la eficiencia y orden de mi trabajo.

Capítulo VIII

El gran sueño norteamericano: encuentro con Oscar Mayer

«Las penurias y esfuerzos de un viaje solo se pueden compensar con el logro de los objetivos previstos: conseguir la financiación necesaria para funcionar y más aún si cubrimos adicionalmente el segundo objetivo de una empresa: «tener una estrategia clara y de éxito con un producto superior a la competencia.»

Año 1975.

Un viaje especial a Madison

Hotel: The Edgewater. Lugar: Madison (Wisconsin). Hora: 10.30 de la noche (10.30 p.m.). Día: jueves 1o de abril de 1975•

Por fin íbamos a descansar en un maravilloso hotel, junto al lago, aunque sin el equipaje, que seguíabloqueado en Chicago, por una maldita huelga del personal de tierra de British Airways.

Llegamos al hotel, hechos polvo. La primera jornada en Estados Unidos había sido muy dura. Había durado 48 horas, desde que salimos de Valencia a las 8.3o de la mañana del día anterior, miércoles, hasta este descanso ya en viernes de madrugada en España, todavía jueves en Madison.

El viaje a Madison había resultado ser una aventura. Nuestra inexperiencia, y la incompetencia de una mala agencia de viajes, nos colocó en Londres, desde Valencia, para conectar con el vuelo de TWA a Chicago, sin visados para entrar en los Estados Unidos.

Nosotros tres, Anselmo, Ezequiel y yo, salimos de Valencia a Londres y allí quedamos con Paco Minoves, el «broker» que nos puso en contacto con Oscar Mayer, que venía de Madrid. Desde Londres íbamos a ir a Chicago, con un vuelo de TWA Londres-Nueva York.

Nadie nos dijo que necesitábamos «visados» para entrar en los Estados Unidos. El único de los cuatro que tenía visado era Paco Minoves, lógicamente porque ya había estado allí.

La azafata del mostrador del check-in, de British Airways, nos dijo que no podíamos embarcar en el vuelo a los Estados Unidos porque no teníamos visados. Nuestra inexperiencia se pagaba cara. Llevábamos los pasaportes en regla pero no teníamos ni idea de que fueran necesarias las «visas» para entrar en los Estados Unidos.

Al ver que no nos dejaban embarcar, Anselmo me dijo: «Prueba a darle una propina a la azafata y a ver si nos deja embarcar».

Antes que Paco o yo dijéramos algo, la azafata, que hasta entonces estaba hablando en inglés con Paco, contestó con un castellano casi perfecto:

-Señor, no aceptamos propinas. Y si les permitiéramos embarcar, nos pondrían una multa. A ustedes no les dejarían entrar en los Estados Unidos, los retendrían en el aeropuerto y los harían volver.

-Antes que regresar a España, les queda la posibilidad de ir a la embajada de los Estados Unidos en Londres y solicitar los visados. Probablemente tardarán más de un día en dárselos, pero a lo mejor mañana los tienen listos - nos dijo un empleado de la British.

Si no lográbamos embarcar en el día, no podríamos llegar a tiempo a nuestra cita con Len Pedersen, ejecutivo de Oscar Mayer Co. Inc. convenida para el día siguiente, jueves io de abril, a las 7 de la mañana (7 a.m.) en el aeropuerto de O'Hare, zona doméstica.

Nos habíamos quedado helados. Anselmo reaccionó rápido y me dijo:

-Vamos primero a la embajada española y allí nos dirán cómo conseguir los visados.

-Eran las dos de la tarde. Estábamos en el aeropuerto de Heathrow. Cogimos un taxi y pusimos rumbo a la city.

Llegamos a la embajada, y antes de entrar, Anselmo me dijo:

-Di que somos amigos del embajador Fraga Iribarne, y así nos atenderán mejor.

No conocíamos a Fraga, salvo de haberlo visto en televisión, pero Anselmo era muy atrevido y tenaz para conseguir cosas y era capaz de presentarse ante Fraga con

su problema, sin conocerlo. Le obedecí, y la suerte nos ayudó.

-El embajador está reunido, pero me ha dado órdenes de ponerme a su disposición para lo que necesiten - dijo el secretario de Fraga, cuando salió a dar respuesta a mi solicitud, de ser unos amigos que querían hablar con él un momento.

El secretario se desvivió con nosotros. Nos acompañó, con su coche bajo una lluvia intensa, a la embajada de los Estados Unidos, en el lujoso barrio de My Fair.

Nos presentó a su colega de la Embajada Americana. Le planteamos el problema: «No tenemos visa y queremos ver si uste des nos la pueden dar. Vamos a Estados Unidos a visitar Oscar Mayer Co. a Madison».

Las palabras «Oscar Mayer» provocaron una apertura total. Descubrimos la notoriedad e importancia de «Oscar Mayer». ¿Quién no conocía esa marca? ¿Quién no era consumidor? Todos los de la embajada parecían consumidores y admiradores de la excelente calidad de sus productos y de la empresa que los producía. ¡La fuerza de una marca de prestigio y de una empresa modelo!

El secretario de la embajada puso un télex a Oscar MayerMadison, para que confirmaran nuestro viaje. El télex tuvo una rápida respuesta y un cielo nuevo parecía que se abría a nuestra vista. La embajada nos daría las visas, por tratarse de Oscar Mayer, pero solo por un tiempo reducido de 3 días. Normalmente habría que haber chequeado los datos con Madrid.

Bajo una lluvia torrencial fuimos con el secretario a buscar una cabina de fotos, porque para darnos el visado hacían falta fotos, que no llevábamos ni Anselmo, ni Ezequiel ni yo. Desde entonces siempre llevo una foto conmigo.

A las 6 de la tarde salíamos con el secretario de la embajada española en su coche, con las visas validas ya para permanecer tres días en USA. Nos llevaba al hotel Europa, en donde su secretaria nos había reservado habitaciones, al mismo tiempo que nos ofrecía el servicio para cambiar los vuelos para el día siguiente.

Anselmo dijo:

-No nos vamos a quedar en Londres. Vamos a ir al aeropuerto. Intentaremos coger un vuelo hoy aunque sea tarde.

-No hay vuelos transoceánicos a estas horas - dijo el secretario.

-Alguno conseguiremos - replicó Anselmo, con la autoridad del que ha viajado mucho por el mundo. En realidad este era el primer vuelo transoceánico para Anselmo y para mí.

Cambiamos el rumbo, le dijimos al secretario que nos íbamos al aeropuerto y que anulara las reservas de habitaciones. No lo vio muy claro, pero no quiso discutirnos la decisión.

Íbamos de mostrador en mostrador y de compañía en compañía. El secretario nos había dejado en Heathrow, advirtiéndonos que lo mejor era haber ido a descansar al hotel y salir al día siguiente.

En el mostrador de la Panam, compañía aeronáutica hoy desaparecida, nos dijeron que un jumbo iba a hacer escala en Londres, procedente de Bombay, y seguía viaje a Nueva York. Tenía algunas plazas disponibles, más de cuatro. «Perfecto, dijo Anselmo, ciérralas y nos vamos».

A las 8.30 p.m., hora de Londres, salíamos rumbo a Nueva York. Tuvimos que sentarnos donde encontramos hueco. El avión iba lleno de hindúes medio dormidos. Las azafatas no podían hacer nada con el desorden reinante.

Llegamos a las lo de la noche, hora local, cuando eran las 4 de la mañana del jueves en Valencia.

Anselmo continuó con su persistencia y volvimos a repetir nuestro itinerario londinense, pero esta vez en el anillo hiperbólico del aeropuerto JFK, buscando un vuelo nocturno a Chicago, que no encontramos.

Muy cansados, en la terminal de American Airlines, nos dijeron que había un vuelo a Detroit, como paso intermedio para desde allí conectar con otro vuelo de madrugada a Chicago. Aceptamos la propuesta y nos embarcamos.

Por fin, a las 2.3o de la madrugada, hora local en Chicago, aterrizamos en O'Hare, después de la escala en Detroit.

Quedé impresionado: terminales inmensas, hoteles por todos los lados, luces infinitas. Un panorama deslumbrante y nunca visto, rodeaba al aeropuerto de O'Hare.

-¿Qué hacemos? - dije-. Nuestra cita es a las 7 de la mañana y son casi las tres de la madrugada aquí en Chicago.

-¿Qué os parece - continué - si buscamos un hotel cercano, descansamos un poco, nos aseamos y luego acudimos a la cita?

Estábamos «destruídos». Con los trajes arrugados y pulverizados. Con las caras rotas por el sueño y el cansancio.

Después de este viaje he hecho más de treinta viajes a Estados Unidos, y ninguno

como este de largo y pesado.

Mi propuesta fue aceptada por unanimidad. Y nos fuimos a un hotel cercano, en el mismo O'Hare.

-Son ustedes rigurosamente puntuales, ¿qué tal su viaje? - dijo en inglés Len, al vernos en la terminal doméstica de O'Hare, de vuelos privados, a donde había llegado con el avión privado de la compañía Oscar Mayer, desde Madison.

No estaba mal. Eran las 7 a.m. de Chicago, las 2 de la tarde en Valencia. Habíamos salido el día anterior a primera hora y cumplíamos con nuestra cita con exactitud.

Atrás había quedado nuestro periplo, finalizado en una breve estancia de tres horas en un hotel del aeropuerto. Yo pude afeitarme con una cuchilla que me facilitó el hotel, y pude cerrar los ojos durante una hora.

Cuando dijo que éramos puntuales Len ignoraba nuestro periplo. Le explicamos nuestra aventura. Y se sorprendió enormemente. Con mucho agrado nos acompañó hasta la terminal de British Airways para rescatar nuestras maletas. Pero, como he anticipado, no tuvimos suerte, había una huelga del personal de tierra de British Airways en el aereopuerto y aunque las maletas estaban allí, no podían dárnoslas.

Len se encargaría de que nos llevaran a Madison. Subimos al avión de Oscar Mayer y nos fuimos. No habíamos tenido tiempo para ver cosas o comprar algo.

Primeras negociaciones con los americanos

A las once estábamos sentados en una sala de reuniones, dispuestos a dialogar con los ejecutivos de Oscar Mayer. Antes nos habíamos lavado la cara y cambiado lo imprescindible en el hotel, comprando en una tienda cercana ropa interior y cosas de aseo.

Desde las 11 de la mañana hasta las 10.30 de la noche en que nos dejaban en el Hotel Edgewater estuvimos reunidos, con una breve interrupción a las 12.30 para un lunch y otra más larga para la cena a las 7, exponiendo mutuamente cómo eran nuestras empresas.

El horario de trabajo de Oscar Mayer office me sorprendió. Todo el personal entraba a las 7.30 y salían a las 16.30, parando a comer 20 minutos sobre las 12. Madrugaban, pero les quedaba casi toda la tarde libre.

Al día siguiente nosotros también entramos a las 7.30, todavía acusando la falta de sueño, pero había que seguir negociando.

Paco Minoves empezó a hablar sobre nuestra compañía pero al ver que no conocía muchas cosas, por el poco tiempo que había tenido, continué yo con mi spanglish. Aunque mi inglés no era bueno sí que entendían lo que decía de General de Mataderos.

Un tema que causó impacto fue cuando sacamos el informe de la auditoría hecha por Arthur Andersen en inglés con las contingencias y ajustes al balance de General de Mataderos, S.A.

El Director Financiero Bill Shaffer se quedó impresionado y dijo: «Esto sí que es un buen informe, seguro, fiable y útil para analizar la empresa. No sabía que Arthur Andersen tenía oficinas en Valencia».

Con este informe hablábamos el mismo idioma y nos entendíamos a la perfección en materia económica financiera.

Nos mostraron la fábrica y el matadero. Nos impresionó la gran cantidad de maquinaria y de instalaciones que tenían.

Nos hicieron una degustación de sus productos con una exposición impresionante. Indudablemente eran productos con una presentación excelente y no se podía discutir su calidad puesto que todos eran pura carne.

Destacaba sobre todo el paquete de lonchas de bacon y las salchichas wieners hot-dog, como ellos las llamaban.

A las cinco nos llevaron al hotel y nos dijeron que nos recogerían a las 6.30 para cenar. Así fue. Tuvimos una cena extraordinaria en Mariner's Inn., a orillas de uno de los dos lagos de la ciudad.

Estábamos en el segundo día y había que empezar a plantear la estrategia para asociarnos. Sabíamos que ellos solo querían vender tecnología. Nuestro plan era, en cambio, captarlos como socios.

Habíamos pensado ofrecerles una participación del 40% en la empresa mediante una ampliación de capital sin vender ni una sola acción de Anselmo Gil y, para satisfacer su objetivo, comprarles la tecnología. No sabíamos aún cómo hacerlo.

Resultó un día muy entretenido, ellos nos presentaban su tecnología y decían que podíamos firmar un contrato de transferencia de tecnología para hacer sus productos en España y mejorar los nuestros y nos cobrarían unos royalties sobre las ventas.

Les comentamos la importante actividad que teníamos en carnes frescas y la necesidad que teníamos de fondos para las inversiones y para trabajar.

Entramos en una relación muy cordial y ambos vimos que podríamos cubrir el objetivo. Ellos nos veían como «Anselmo y sus muchachos», como si fuéramos sus hijos o hermanos a educar.

Daba la casualidad de que Oscar G.Mayer emigró de Baviera a Chicago y montó una carnicería. De ahí surgió todo su imperio de mataderos y de fábricas, sobre todo.

Anselmo Gil tenía una historia paralela. Su padre emigró de San Agustín (Teruel) y abrió una carnicería en Valencia en la calle Pintor Peiró. Este fue su comienzo hasta llegar a lo que en la actualidad era General de Mataderos.

Al final llegamos a un acuerdo verbal de intenciones, sin hablar de cifras. Ellos en mayo mandarían a tres personas, de Comercial, Producción y Finanzas a hacer un análisis de General de Mataderos. Posteriormente, Anselmo y los que él designara harían un recorrido por todas las plantas principales de Oscar Mayer para conocer su tecnología y valorar su utilidad.

Al día siguiente, volvíamos a España. Nuestras maletas afortunadamente estaban ya en el hotel. No habíamos llegado a abrirlas. Cuando llegué a mi casa mi mujer abrió la maleta y me dijo:

-¿Qué me has traído? Esta maleta está muy bien hecha, nunca la has traído tan bien hecha.

-Está tal y como tú la hiciste, ya que no la he abierto en todo el viaje, ha estado extraviada - le contesté.

Aterriza la primera expedición de Oscar Mayer en Valencia

A primeros de mayo llegaron a Valencia Red Thompson (Director de Operaciones), Dode Browe (Comercial) y Henry Therkhon (Financiero). Su objetivo era visitar toda la empresa y analizarla en todos sus aspectos.

A Red Thompson y Dode Browe les organizamos un recorrido impresionante en helicóptero para poder visitar todas las plantas en dos días. Les acompañaron Ezequiel y Paco.

El Director Comercial, Pedro Fornals, se fue con Dode a visitar las principales capitales de España, volando con Iberia: Madrid, Barcelona, Bilbao, Sevilla, Zaragoza y Valencia. Conocieron los mercados viendo los puntos de venta y los productos que se vendían en España.

Henry se quedó conmigo en la Central de la calle Pintor Peiró en Valencia para

revisar todas las cuentas y todos los departamentos financieros.

Volvieron a Estados Unidos e hicieron un informe muy positivo. Quedamos en vernos en junio en Madrid, para visitar el Banco Urquijo e iniciar la asociación en el Bufete Garrigues.

Estuvimos negociando durante tres semanas, a lo largo del verano, y por fin en octubre llegamos a un acuerdo.

Uno de los aspectos clave para llegar al acuerdo fue aceptar la tasa de los royalties por nuestra parte. Nos costó mucho porque el negocio de la carne es un negocio de escasos márgenes.

Oscar Mayer era una gran empresa de carnes y elaborados. Líder en sus productos. Muy por encima de sus competidores en calidad y precio. Líder en productos elaborados cárnicos envasados al vacío y listos para consumir.

Pura carne, excelentes sabores y obtenidos con un proceso ultra higiénico. Conservando todo el sabor hasta su consumo final.

Oscar Mayer quería en 1975 vender tecnología en todo el mundo. Este era su único objetivo multinacional vender tecnología de proceso, de maquinaría de fabricación, de know-how de producción...

Habían logrado ser líderes en salchichas hot-dogs, de pura carne refrigerada, sin pasteurización, envasadas al vacío en sobres, listas para consumir.

También fabricaban el mejor jamón cocido de toda la competencia. Todos los productos listos para el consumidor. Les llamaban convenience products.

Mientras discutíamos otros temas, surgió la idea de hacer en España una copia de Oscar Mayer en Estados Unidos, y atacar el Mercado Común Europeo desde esta base. El objetivo a conseguir era vender productos elaborados marca Oscar Mayer en el Mercado Común.

Otro aspecto importante que precipitó el sí, fue el que Anselmo en un determinado momento les dijo que podríamos cambiar el nombre de nuestra empresa y llamarnos como ellos Oscar Mayer, aunque tuvieran minoría en el capital.

Antes, Anselmo, Ezequiel, Paco, y yo hicimos un recorrido por todo Estados Unidos y Venezuela para conocer la tecnología de Oscar Mayer.

Durante veintidós días estuvimos en Cleveland, Chicago, San Luis, Nueva York, Miami, Madison y Caracas. Fue un viaje espectacular. Conocimos a fondo lo que era

Oscar Mayer Co. en sus procesos de producción y venta.

Por fin, en el mes de octubre de 1975, después de muchas conversaciones en el Bufete Garrigues en Madrid, en Valencia y en Madison llegamos a un acuerdo. Tomarían un 40% del capital de General de Mataderos, mediante la aportación de 300 millones de pesetas y al mismo tiempo firmaríamos un contrato de licencia de marca y transferencia de tecnología pagándoles un royalty.

Antes, en el mes de junio conseguimos que aceptaran prefinanciarnos con un préstamo de loo millones de pesetas, porque estábamos en una situación muy crítica de tesorería. Lo pensaron y accedieron, corriendo el riesgo de que si no se hacía la operación podríamos no devolverles el dinero. Fue un aspecto difícil de conseguir, pero lo logramos. Se firmó en el Banco Urquijo en el mes de junio, en Madrid.

Sin embargo, para firmar el contrato de licencia, de marca y tecnología por el que pagamos un royalty de las ventas que hacíamos, necesitábamos la aprobación en aquel tiempo de la Dirección General de Transacciones Exteriores. Conseguir esta aprobación nos llevó casi cinco meses.

Un suceso preocupante: Franco ha muerto

Cuando estás negociando una joint-venture, para vender o comprar una empresa, hasta que no está todo firmado y rematado con las transferencias que procedan, según el acuerdo, no hay nada hecho.

Todo puede volverse atrás por cualquier causa interna de la negociación o por cualquier acontecimiento con o sin importancia.

Cuando ya estaba firmado el documento provisional de asociación - se firmó el 28 de octubre de 1975, y sólo faltaba la aprobación de la Dirección de Transacciones Exteriores-, aconteció la muerte de Franco, en el mes de noviembre.

Los americanos habían analizado ampliamente y hablado con mucha gente de lo que podía pasar en España tras la muerte de Franco. No se ven las cosas igual cuando se prevén que cuando éstas suceden y hay que afrontarlas con realismo.

En uno de los numerosos viajes que hicimos a Estados Unidos para preparar los sistemas de control de gestión, y los planteamientos de trasvases de know-how en el área financiera, estando yo en el despacho del Controller en Madison, vino a verme el presidente de Oscar Mayer y desde la puerta me dijo:

-Tenemos una reunión de los principales directivos de la empresa y queremos aprovechar que estás aquí, para que les hables de España y de lo que va a pasar al

haber muerto Franco.

-Muy bien - le contesté-. ¿Cuándo hay que ir?

-Esta tarde te recogerá Bill Shaffer a las 12.30. A las tres tienes que hablar 20 minutos sobre el tema. Luego dedicaremos lo minutos para contestar las preguntas que quieran hacerte.

Llegué a Lake Geneva a la 1.20, cuando iniciaba su charla un ejecutivo del área de control de calidad. Empezó contando un chiste y luego entró en el tema con absoluta seriedad.

Cuando me tocó a mí hablar no quise ser menos, e improvisé una broma.

Empecé:

-Good evening, Jadies and gentleman. Sorryfor my English, because I only speak English when I play tennis... third, frothy and deuce. Now, seriously...

Nothing happen after the death of Franco. Spain is ready to change the things in order to restablish the democratic regimen, in peace...

Pregunté si había alguien que hablara español. Me contestó un mejicano, que ocupaba la Dirección de Marketing de Consumidores.

Le dije que si podía auxiliarme en mi charla, para traducir algo que yo dijera o para entender las preguntas que me hicieran.

El objetivo era tranquilizarlos y que tuvieran confianza en una transición española pacífica.

Lo logré.

Al terminar les pregunté: ¿quién sabe dónde está Valencia?

Eran unos cuarenta. Sólo levantaron la mano tres.

A continuación les pregunté si sabían dónde estaba Benidorm. Levantaron la mano 7.

Paraterminar les dije que Valencia estaba al norte de Benidorm, que teníamos un clima excelente. Les hablé de la economía valenciana, de su mar, de sus playas y de sus costumbres.

Bill me felicitó. «Para no haber tenido tiempo de prepararla has hecho una

excelente exposición», me dijo.

Cuando volvimos a Valencia, le dije a Fernando Gómez que le había echado de menos.

Fernando Gómez ocupaba el puesto de adjunto a Anselmo Gil para temas de transferencia tecnológica de Oscar Mayer Co. a nuestra empresa. También desempeñaba otros trabajos que le encargaba Anselmo.

Al principio lo fichamos como traductor y como intérprete por horas para muchas reuniones.

Fernando se dedicaba enteramente a dar clases de inglés a numerosas empresas.

Un día, estando hablando con él, le dijimos: «.Por qué no te vienes a trabajar con nosotros a tiempo completo y te dejas todas las demás cosas?».

Le ofrecimos un buen sueldo y aceptó. Fue una pieza clave en muchas reuniones por su gran competencia en la traducción e interpretación del inglés al español y viceversa; y a la vez su habilidad para moderar las reuniones y aportando ideas, en numerosas ocasiones, entre los americanos y Anselmo.

Nos acompañó a Anselmo y a mí en varios viajes a Estados Unidos.

Conmigo tuvo mucha relación y forjamos una amistad que con el paso de los años se ha ido distanciando.

Abandonó la empresa en 1980 después de cuatro intensos años de trabajo con motivo de la crisis que tuvimos ese año. Nos hemos visto luego a ratos sueltos pero muy poco.

Funcionando bajo bandera americana

El 29 de marzo de 1976, a las 7 de la tarde en el Hotel Astoria, de Valencia, se firmaba ante notario la ampliación de capital, por 300 millones que suscribía enteramente Oscar Mayer Co. Inc. Firmaba P.Gof Beach, Presidente del Consejo de Administración de dicha empresa, y Anselmo Gil, Presidente de General de Mataderos S.A.

Era el cierre de una negociación que empezó en un encuentro casual en la Plaza del Callao, con un viaje trepidante un año antes, y que ahora acababa felizmente.

Lo celebramos con una cena en el Hotel Astoria a la que acudieron los principales empleados de la empresa. En una mesa redonda estábamos sentados del Bufete

Garrigues, Andrés Trujillo y Ramón Bustillo, que habían sido las almas jurídicas que lograron que se hiciera la operación y con los que habíamos creado unos vínculos extraordinarios. Estaba también en la mesa William F.Sheaffer Jr. - Bill para los amigos-, Vicepresidente Financiero de Oscar Mayer Co., Salvio, mi esposa y yo. Fue una cena extraordinaria, donde paladeamos la relajación que sigue a la tensión de una negociación llena de incertidumbre y que culmina con éxito.

Habíamos empezado a trabajar conjuntamente en el anterior mes de octubre recibiendo a dos ejecutivos de Oscar Mayer a tiempo completo en el área de Producción y de Comercial. Teníamos hecho el Plan Presupuestario a cinco años y teníamos muchos planes ya en marcha. Poco a poco fueron cristalizando y el más importante fue la inauguración de la Planta de Torrent en 1977 donde empezamos a fabricar los productos Oscar Mayer que a medio plazo obtendrían unas participaciones importantes en el mercado.

Los dos primeros años de la asociación con Oscar Mayer, 1976 y 1977, fueron de euforia compartida. Todo eran proyectos y realizaciones para llegar a ser los pioneros en el país, en materia de productos elaborados cárnicos envasados al vacío y salchichas, todo pura carne y con unas condiciones de sanidad y calidad extraordinarias.

Estábamos produciendo con más calidad que la competencia, pero en ventas de elaborados estábamos a años luz de las cifras de Campofrío, o de El Pozo.

Algún día les alcanzaríamos, pensábamos.

Con la llegada de Oscar Mayer se hizo un estudio estratégico de toda la Empresa con un plan a cinco años y se tomaron muchas decisiones importantes.

Por un lado, los americanos nos convencieron de que los centros pequeños, compitiendo en un área común con los grandes no tenía sentido, dados los avances logísticos.

Nos bastaba con el matadero de Tavernes Blanques, con salas de despiece, sala de fabricación de productos elaborados frescos - principalmente longanizas y morcillas.

Ahorraríamos gastos y cubriríamos igual a los clientes centralizándolo todo, y eliminando los pequeños centros de Albal, a 8 km de Valencia, de la calle Buen Orden en la misma ciudad, y de Alboraya, secadero de jamones, también muy cerca, a 7 km de Valencia.

La fábrica que teníamos en Pintor Peiró se anulo y pasó su actividad al matadero de Tavernes Blanques y a la nueva planta de Torrent.

El otro factor estratégico, que fue consensuado por todos, fue eliminar las tiendas y el almacén de distribución de la cadena Vege. Tener tiendas-carnicerías era estratégicamente incongruente con ser proveedores de otras carnicerías, al mismo tiempo que de las nuestras.

No se puede estar en los dos segmentos de mercado sin que se sientan perjudicados los clientes, pensando que a nuestras tiendas les hacíamos mejores condiciones por ser nuestras.

También se vendió por estas razones estratégicas el Almacén de Distribución de Productos Alimenticios de la Cadena Vege y las 40 tiendas que teníamos en propiedad bajo el nombre de Vegeta, todo surgido de la antigua compra de Aprosa.

Se lo vendimos, tras una gran negociación, a Saperas, que era el distribuidor de la cadena Vege en Cataluña.

Todo fue muy bien.

Entre las decisiones que se tomaron, también se cortó el minifundismo de los centros de producción, que teníamos en General de Mataderos, ahora ya Oscar Mayer S.A.

Los centros de trabajo que se vendieron o se cerraron fueron:

Salade despiece de Albal (pueblo Cercano a Valencia).

Secaderode jamones de Alboraya (también cercano a Valencia).

Secaderode Manzanera (en Teruel).

Salade despiece y obrador de la calle Buen Orden en Valencia.

Alicante, que era una fábrica pequeña, lo convertimos en Delegación de Venta, y todos los centros pequeños se cerraron o se vendieron.

Hicimos una nueva fábrica de elaborados en Torrent, aprovechando la planta hortofrutícola que compramos Anselmo y yo, en 1975, por medio del Banco de Valencia, para hacer un secadero de jamones. Nos costó 30 millones de pesetas a pagar en lo años y la valoramos en 52 millones. Fue una buena compra.

En un principio, decidimos compartir la nueva planta con dos actividades: elaboración de jamones curados - jamón serranoy las nuevas líneas de fabricación de productos «Oscar Mayer».

Un año y medio después cesamos la producción de jamones y dedicamos toda la

planta a la nueva actividad de fabricación de productos Oscar Mayer.

Desde el primer momento establecimos un control de calidad con los criterios norteamericanos, lo que fue bueno; aplicamos las especificaciones de fabricación y los cumplimientos de todas las normativas legales del país y de Oscar Mayer Co. Inc., que en muchos casos eran normas más estrictas y exigentes. Se hizo todo un plan de legalización absoluta.

Todos los sueldos del personal se declararon por completo en IRPF y Seguridad Social. Todas las ventas se hicieron legales, con el impuesto de ventas - el famoso ITE, hoy IVA.

Estas decisiones produjeron un gasto nuevo adicional de 12 millones de pesetas al mes: 144 millones por año.

Le dije a Anselmo: «Esto es un torpedo a la cuenta de resultados, nos hundirá los beneficios a corto plazo».

Aquel año 1977, todo el sector estaba sin legalizar plenamente. Todas las empresas tenían muchas deficiencias legales y fiscales a todos los niveles. En cierto modo, provocamos una legalización del sector anticipada.

El sector cárnico en los años 70, como otros en España, era todo un mundo, con muchos fallos jurídicos y fiscales.

Los cambios supusieron incurrir en unos costes que no soportaban otros competidores, que no cambiaron tan rápidamente como nosotros estos aspectos.

Abrimos muchas delegaciones de venta, lo que amplió mucho las posibilidades de crecimiento. Lanzamos nuevos productos, rápidamente apreciados por los consumidores, dada su calidad. Al principio la demanda fue claramente insuficiente, por el nivel alto de los precios y no acertar en todos los artículos el gusto de los consumidores. Poco a poco fueron creciendo las ventas.

Cambiamos muchas cosas en la organización. El estilo de dirección cambió. Las funciones se asignaban con rigor y con plena responsabilidad. La empresa se profesionalizó.

Establecimos muchos departamentos nuevos, tales como: «Riesgos y Cobros», «Control de Calidad», «Auditoría Interna», «Transferencia de Tecnología»...

A nivel de Dirección General se continuó con la Dirección General de Operaciones, yo seguí como Director General Financiero y se creó la Dirección General de Marketing para los productos elaborados. Igualmente se creó la

Dirección de Auditoría y la Dirección de Personal directamente dependiente de Dirección General.

Hubo también numerosos cambios en los mataderos y en la red de ventas. A la central de España vinieron a trabajar, de forma permanente, tres ejecutivos de Oscar Mayer Co. para facilitar el trasvase de tecnología y de procesos que fueron interesantes aplicar en nuestra empresa. Vinieron Sam Lafferty, Mully Mulholland y Dave Muschinski para las áreas Producción, Ventas y Finanzas.

Capítulo IX

Los americanos toman el control de la empresa

«Si pides un préstamo te endeudarás pero continuarás siendo dueño de tus decisiones. Si amplías el capital asociándote con alguien fuerte te cambiará todo y puedes perder el control de la compañía.»

Año 1979/1980.

Moisés deja la empresa

En medio de todos los cambios, tuvimos un problema muy importante.

Recuerdo muy bien cuando entró Moisés con los ojos vidriosos en mi despacho y me dijo:

«Me voy. Lo he pensado muy bien, os dejo. Con gran dolor de corazón pero me voy. Estoy dolido por lo que pasó con los corderos. Y no estoy a gusto. Esta es mi casa, pero la voy a abandonar.»

Me venía a la mente cuando entró cinco años atrás en mi despacho y me dijo: «Dime qué es esto del Activo y Pasivo porque voy a despachar con el Jefe y no me aclaro».

Moisés había aprendido cosas de mí, pero ahora era yo el que aprendía la lección, desde mi nuevo puesto de Director Financiero.

Pasó al despacho de Anselmo y se despidió. Era nuestro mejor hombre de negocio (el HDN que toda empresa debe tener). Yo nunca lo hubiera dejado irse.

Moisés empezó como encargado de la Sala de Despiece, de Pintor Peiró. Cuando entré a trabajar llevaba un centro de la empresa: Buen Orden. Era un supermercado con un obrador en el sótano, que vendía carne en grandes cantidades a media Valencia (colegios, cuarteles, etc.).

Luego vino la carrera meteórica: En 1971 se hizo cargo de Aprosa, sustituyendo a Isidoro, un almacén de coloniales que distribuía a la cadena Vege en Valencia, y que

Anselmo había comprado en 1970 en muy difícil situación. Moisés le dio un vuelco.

En 1972 pasó a Gerente del matadero de Calamocha (Matinsa) y también puso en rentabilidad el matadero. En 1973 pasó a Zaragoza, para de allí ir finalmente en 1974 a Albacete, siempre como Gerente.

Moisés era el restaurador de los mataderos. Los ponía a tope y obtenía brillantes resultados. Era decidido, terriblemente arriesgado, con mucho coraje, conocedor del mundo de la carne y de la forma de hacer negocio con ella.

Recordé la conversación que tuve una vez con un «Cazador de Cabezas». Me decía: Siempre hay una razón aparente para irse de un trabajo y cambiar de empresa. Sobre todo si hay un nuevo sitio que nos atrae: «La hierba se ve más verde en otro lugar». Pero la verdad es que muchas veces uno se va de su empresa porque se rompe la fuerza que le unía al grupo y a la misma empresa, por algún suceso en apariencia rutinario.

Evidentemente hay en todo grupo de trabajo como un código moral o ético de unión con el líder y con el resto del equipo, que crea una fuerza centrípeta que te une al grupo y te hace permanecer en la empresa, aunque las circunstancias sean malas o tengamos ofertas atractivas, de otros, externas.

Moisés se fue, según la opinión de muchos, porque tenía miedo a los americanos: «Iban a implantar una cultura nueva y había que hasta saber inglés para progresar».

Para otros, Moisés se fue porque le hicieron una oferta muy atractiva: «El Banco Occidental, para poner a flote su matadero de Valdepeñas, lo necesitaba y le hizo una oferta descomunal».

Pero en realidad, por encima de todo, lo que ocurrió fue que Moisés se marchó porque alguien rompió el código ético de permanencia que tenía con su «líder», con su jefe y con el grupo. Esa era mi lección aprendida.

Hubo una filtración de una persona que dijo que Moisés le compraba los corderos a un familiar suyo, a un precio distinto, preferencial.

Su jefe no lo dudó, lo llamó a aclarar el asunto, con el consentimiento del gran jefe.

Luego resultó que la filtración fue completamente falsa. Moisés había desempeñado su Gerencia con absoluta honradez. Las facturas a su familiar llevaban los mismos precios que los de cualquier otro proveedor.

A Moisés eso le destrozó. No podía imaginar que dudaran de él. Se sintió herido y

su rabia le hizo sentirse libre. Soltó amarras, se fijó en la atractiva oferta del Banco Occidental, y se fue.

Todos cometemos errores y aprendemos de ellos. Para mí aquello fue un error importante. Todos aprendimos la lección.

Un líder debe generar y tener confianza con su gente. La confianza la genera practicando la verdad siempre y preocupándose por su gente. Siendo coherente, ejemplar y enérgicamente decidido y entusiasta. Haciendo de «profeta» - es decir, diciéndoles por dónde deben ir, qué deben aprender, qué puntos fuertes tienen y protegiéndoles de sus puntos débiles. Finalmente, el líder debe crear un marco de reglas, dentro del cual puedan actuar con libertad y sacar lo mejor de sí mismos.

Si algo no puede admitirse en la empresa es tratar con desconsideración o falta de respeto reiteradamente a alguien, porque esas conductas dañan además la moral de liderazgo y el trabajo en equipo.

Los americanos toman el control

Durante estos años la empresa mejoró en ventas. Obtuvo pequeños beneficios en 1976 y 1977.

En 1976 hicimos conjuntamente con Oscar Mayer Co. un «Plan a Cinco Años» en el que se perdía en los dos primeros años y en los tres siguientes se obtenía una rentabilidad adecuada.

La realidad fue que no perdimos dinero, porque teníamos la inercia de los beneficios de las actividades anteriores a la asociación, básicamente todas las operaciones de venta de carnes frescas.

Para cumplir todos los requisitos y hacer la nueva planta de fabricación tuvimos que hacer inversiones muy fuertes de más de 1.000 millones de pesetas, entre 1975 Y 1978.

Contratamos mucha gente nueva, sin experiencia, con títulos universitarios, para formarla con programas de entrenamiento de seis meses, trainings al estilo americano.

También perdimos gente valiosa. Hubo momentos de cierta confusión, con el cambio. No obstante la estructura se fue asentando y los nuevos procesos se implantaron con orden. Establecimos una cultura nueva diferente de la anterior. La gente se profesionalizó más y asumió plenamente las responsabilidades de cada puesto.

Habíamos construido la planta de Torrent, para hacer los productos Oscar Mayer, habíamos abierto delegaciones en toda España y habíamos puesto «al día» la empresa.

Las ventas de los nuevos productos elaborados iban afianzándose, pero crecían muy lentamente. Era lógico que no ganáramos dinero. Había que estar preparado para ello. Teníamos futuro.

En 1978 perdimos 10o millones de pesetas. La situación se enrareció, pero siendo coherentes habíamos hecho muchas cosas. La central había crecido en muchos departamentos. La plantilla había aumentado en todos los mataderos al implantar el Control de Calidad en todos los centros y la apertura de delegaciones en toda España que significó un aumento notorio del personal de ventas.

En 1979 perdimos 300 millones de pesetas. Continuábamos con los mismos gastos más una gran campaña de televisión. Los productos que eran de calidad y la marca empezaba a conocerse, aumentando su notoriedad y haciendo crecer las ventas.

Con las necesidades de circulante y con las inversiones que habíamos hecho, la empresa se endeudó. Los bancos, para renovar los préstamos, nos pedían el aval personal de Anselmo.

Nuestra política era no avalar ni Oscar Mayer Co. ni Anselmo Gil. Consecuentemente teníamos dificultades para obtener la financiación necesaria.

Hicimos un estudio del flujo de caja de los próximos meses y vimos que íbamos muy mal financieramente.

Le propuse a Anselmo que lo mejor sería que Oscar Mayer Co. nos hiciera un préstamo de unos 550 millones de pesetas.

Anselmo y Fernando fueron invitados a una reunión que cele braba Oscar Mayer por Navidad todos los años en Chicago en un hotel con todos los principales ejecutivos y sus esposas, donde se comentaban los resultados del año y el «bonus» a repartir entre los ejecutivos.

Le dije a Anselmo:

«Podrías aprovechar esta reunión para conseguir el préstamo. Yo ya lo he hablado con Bill Hofacre, el Vicepresidente Financiero de Oscar Mayer Co. y está convencido de que hay que hacer algo como lo que te propongo. Falta el empujón para que Jerry - el Presidente - lo apruebe.»

Tenían que conseguir que los americanos pusieran 550 millones o más de pesetas

en la empresa, para equilibrar el fuerte endeudamiento bancario.

Anselmo cubrió objetivos, se vino con el compromiso de que los americanos pondrían 552 millones como préstamo, convertible en capital a medio plazo.

Se formalizó un mes después, como un préstamo a cinco años.

A finales de 1979, Anselmo, llegó a un acuerdo con la empresa norteamericana para ampliar el capital, en 550 millones de pesetas, suscribiéndolo enteramente Oscar Mayer Co... El pacto incluía que Anselmo también les vendía un paquete importante de sus acciones. Con todo ello, Oscar Mayer Co. adquiría el 80% de la empresa.

Fue un paso muy importante. Anselmo perdía la mayoría. Al ejecutar la ampliación de capital, se tomó el acuerdo de que Anselmo fuera nombrado Presidente de la compañía, y que al frente de la misma, como Director General, se pusiera una persona de Oscar Mayer Co.

Vino James C.Miles. Un Gerente de Planta que tenían en Estados Unidos. Estuvo poco más de un año. De junio de 1978 a noviembre de 1979.

Hubo cambios en la estructura: Ezequiel continuó como Director General de Operaciones, cediendo sus responsabilidades en productos elaborados a una nueva Dirección General de Marketing, que dependía directamente de la Dirección General, y para la que se contrató a una nueva persona.

Yo continué como Director General Financiero. Si bien dejó de depender de mí la Dirección de Personal, que pasó a depender directamente del Director General.

Alcanzando la estabilidad con Oscar Mayer

-¿Dónde esta Damián? - preguntó Nate a mi secretaria Concha.

Nate era el Director General de Oscar Mayer S.A. y había sustituido a James C.Miles en noviembre de 1979. Fue mi segundo jefe norteamericano.

-Se ha ido, volverá a la tarde - contestó Concha...

-¿Sabe usted dónde se ha ido? - continuó Nate.

-Los martes, si no hay ningún problema, el Sr. Frontera tiene una partida de tenis desde siempre. ¿Usted no lo sabía? Se lo habrá dicho, ¿no?

-Pues no me ha dicho nada.

Nate se volvió al despacho, algo molesto porque yo no le había dicho nada de este tema.

Cuando volví, Concha me dijo que Nate se había enfadado porque no le había pedido permiso para irme una hora antes del horario habitual.

No me importaba. Era una costumbre suficientemente compensada. Mi horario, que siempre superaba el estándar, era un tema menor.

Los ejecutivos no tenemos horarios. Tenemos responsabilidades y la obligación de dar ejemplo. No debemos salirnos de las normas de una forma desconsiderada o escandalosa. Mis partidos de tenis de los martes entraban plenamente de una forma coherente en mi agenda de trabajo.

El tenis ha sido una de mis pasiones no ocultas. Lo que más me ha gustado ha sido participar en torneos abiertos y cerrados del club. Jugué durante diez años la liguilla del Club de Tenis de Algemesí. Cuando me tocaba jugar dejaba la empresa, salvo situaciones complicadas y me iba al partido.

Los martes jugaba con Daniel Moneva. Todo un clásico en el Club de Tenis Sporting de la Avenida Baleares en Valencia.

Los sábados y/o domingos con la peña de La Eliana, con mi hermano o con otros.

¡Era sagrado! Excepto una etapa negra, en la que estuve varias semanas sin jugar dedicado plenamente al tema de la asociación con Oscar Mayer USA, a mi familia y a descansar, siempre he jugado al tenis semanalmente.

Jugando un campeonato de tenis en Madison

En junio de 1977 fuimos a Madison tres colaboradores míos y yo, a conocer la organización financiera de Oscar Mayer Co. Inc.

Cuando estábamos esperando en el pasillo de la cuarta planta de la central en Madison a que nos recibiera el Vicepresidente Financiero, me puse a leer en un tablón de comunicación que había en la pared.

Entre otras cosas leí: «Campeonato anual de tenis de la empresa. Inscripciones antes del 18 de Junio».

Nos llamaban. La secretaria de Bill nos dijo que pasáramos. Saludé a Bill. Dave, que venía con nosotros, le presentó a mis tres colaboradores, el Director Financiero, Enrique Ibáñez, el de Proceso de Datos, César Borja, y el Controller, José Miguel

Salazar.

«Estaba viendo en el cartel del pasillo que empieza mañana martes un campeonato de tenis - le dije a Bill-, ya me gustaría jugarlo. Pero hemos venido solo una semana, y a trabajar. Queremos conocer cómo lleváis el control del negocio en toda el área financiera.»

Dave Muschinski también se apuntaría al campeonato, pero creía que no tenía tiempo, ya que tenía una agenda muy apretada de trabajo.

Bill cogió el teléfono yllamó a Stacey. Le dijo: «.Puedes apuntar a Damián y a Dave Muschinski en el campeonato de tenis o es tarde?».

Stacey dijo que podía incluirnos y que mañana a la 12 teníamos el primer partido. Había 26 inscritos y con nosotros seríamos 28.

Bill colgó el teléfono y nos dijo: «Podréis jugar hasta que os eliminen, lo haremos compatible con el trabajo».

«Increíble - le dije-. Llego y lo primero que hago es apuntarme a un campeonato. Jugaré una o dos rondas. Me eliminarán pronto. Gracias Bill.»

Tuve que comprarme unas zapatillas y una raqueta, por supuesto Prince. Tenía encargos para comprar cuatro raquetas. Solo tenía que acelerar la compra.

Al día siguiente en plena reunión de trabajo, revisando el departamento de cobros, a las 11.30, apareció la secretaria de Bill y me dijo: «Dave le está esperando abajo para ir al Cherokee Club de Tenis, para jugar la primera eliminatoria».

Gané el partido. Dave también ganó el suyo. Al día siguiente, miércoles, se repitió la cita. Esta vez estábamos comiendo un sándwich en la cafetería, cuando nos tuvimos que ir a jugar la siguiente ronda, que también ganamos los dos.

El jueves no tuvimos partido. El viernes se jugaban los cuartos, el sábado la semifinal y el domingo la final.

Le dije a Bill que no podíamos jugar la siguiente ronda, teníamos programado salir el mismo viernes.

-Ni hablar - dijo Bill-, os quedáis hasta que os eliminen a los dos. ¿Tenéis algún compromiso o algo que hacer el lunes en Valencia?

-Nada importante - le contesté-. Aplazaremos el viaje.

Jugamos el viernes y ganamos. Seguimos el sábado y también ganamos.

Nos tocaba jugar la final a Dave y a mí. Jugando, habíamos llegado a la final los dos.

Yo había tenido suerte ya que Stacey, el campeón del año anterior, se lesionó en un partido, antes de que me tocara jugar con él, se autoexcluyó.

Aplazamos el viaje de vuelta al lunes. Jugaríamos el domingo, Dave y yo, la final.

Dave Muchinski era la persona que, recién hecha la asociación con Oscar Mayer, nos enviaron a Valencia desde Madison para ayudar a mejorar los procesos y sistemas del área financiera, trasvasando lo que fuera útil de Madison.

Anselmo y yo, entre los planteamientos de la negociación, acordamos con ellos que nos mandaran tres personas. Una para el área financiera, que era Dave. Y otras dos para producción y comercial, que eran Mully Mullholand y Sam Lafferty.

Además acordamos que nos enviarían un director, con funciones de apoyo a Anselmo. Para participar en la elaboración de los programas, decisiones y acciones importantes.

Sería un Adjunto al Director General, Anselmo.

La persona que vino fue John 1. Lille y durante su estancia con nosotros demostró ser una excelente persona y un buen ejecutivo.

Dave era una persona muy joven. Máster en Finanzas. Había hecho un training en Oscar Mayer Madison, y tenía apenas un año de experiencia. Era muy trabajador, inteligente y competente en sus funciones. Estaba recién casado, y vino con su mujer a Valencia. Estuvo dos años trabajando con todo mi equipo de colaboradores y conmigo.

Dave realizó una buena labor en Oscar Mayer España. Con él implantamos un buen sistema de control del negocio, y muchos procedimientos, circuitos y sistemas de información que nos fueron muy útiles.

Congeniamos en casi todo. Enseñándole Valencia, y ayudándole a montar su casa, creamos vínculos, nos llevábamos muy bien. Jugábamos al tenis casi todas las semanas y salíamos a cenar alguna noche.

Siempre he creado vínculos personales con todas las personas con las que me he relacionado en el mundo de la empresa. Colaboradores, asesores, clientes, competidores, proveedores...

Siempre he ido directo al tema a tratar, decidir o debatir, pero sin olvidar

establecer una relación personal, interesándome por la persona, por sus cosas, necesidades o problemas. Si procede, les doy recomendaciones o incluso les ayudo en algo que necesiten.

Esto crea vínculos, que pueden hacer peligrar la relación profesional, si se trata de tu jefe o de tus inmediatos colaboradores, si no se actúa con mucho cuidado, respeto, y prudencia, sabiendo separar por ambas partes lo personal de lo profesional.

Por el contrario, si el trato es respetuoso y la relación se establece entre personas de gran calidad humana, se pueden conseguir mejores resultados y se puede potenciar lo profesional con lo personal.

Ahora había venido con nosotros a Madison para tutelar y guiar nuestro recorrido por el área financiera de la central de Madison.

Mañana jugaríamos la final del campeonato de tenis. Casi siempre me había ganado Dave en nuestros partidos en Valencia.

Al día siguiente, en el Cherokee Club, como era domingo, hubo mucha concurrencia. La esposa de Goof Beach, el presidente de Oscar Mayer Co., vino y me dijo que después del partido jugaríamos un doble mixto, contra la mujer de Jerry Hiegel, que era el Director General - President - de Oscar Mayer.

Quería jugar de pareja conmigo. Me dijo que quería ganar. «Lo intentaremos», le contesté.

Se celebró el partido sin concesiones, con espíritu deportivo, Dave era un killer del tenis. Jugaba siempre a tope. Cherokee era un club con pistas de tenis cubiertas con una alfombra continua, carpet tennis course.

Jugué muybien yle gané a Dave. Tengo la copa de un «campeonato ganado en Estados Unidos» en mi despacho. ¡Una gozada!

Jugué luego el mixto y ganamos también.

Por la noche hubo cena, con la celebración del campeonato y la entrega de trofeos.

Capítulo X

Tercera crisis institucional: «No pongo ni una moneda en esta compañía»

«Asociarse con una multinacional no significa tener una garantía de buenos resultados. Muchas veces sucede todo lo contrario. La solución es lograr una perfecta simbiosis entre la cultura americana y la cultura española.»

Año 1980.

Jerry M.Hiegel: «No pongo ni una moneda en esta compañía»

En la primavera de 1980, los tres principales miembros del Comité Ejecutivo - Nate, mi jefe, Ezequiel, y yo - nos fuimos a Madison, con los datos de 1979 - 319 millones de pesetas de pérdidas - y el presupuesto de 1980 con pérdidas superiores de 356 millones de pesetas. Íbamos a presentarlo al Comité Ejecutivo de Oscar Mayer Co.

Nunca había hecho yo un presupuesto en el que se perdía dinero. Cuando nos asociamos con los americanos hicimos un plan a 5 años, 1976/81, y cada año los beneficios eran crecientes. Como todos los planes, eran optimistas, y como muchos otros, no se cumplió.

Estábamos reunidos, un jueves 25 de abril de 1980, a las 8 de la mañana, con el Comité Ejecutivo de Oscar Mayer Co. en Madison, Wisconsin, para presentarles los planes y el presupuesto del año en curso, que reflejaba un resultado tan negativo como el del año anterior, con unas pérdidas superirores a 350 millones de pesetas.

Jerry Hiegel, al finalizar nuestra presentación, tomó la palabra y dijo:

«I don't put any coin in this company. If it is the only plan you can show me.»

-No pongo ni una moneda en esta compañía si este es el único plan que me podéis mostrar.

Mi Jefe se quedó mudo. Se volvió hacia mí y me dijo:

-¿Qué hacemos?

-Algo hay que hacer si queremos salir vivos de aquí, contesté.

Habíamos llegado el martes. Trabajado dos días, preparando la presentación al Executive Comittee de Oscar Mayer Co. La presentación incluía el historial de los 3 últimos años, con sus logros y desaciertos, y un presupuesto para el año, ya en curso, de 1980 demoledor. Repetía las pérdidas del año anterior.

En ese momento, el 27 de abril de 1980, tras cuatro años de matrimonio, dos años ilusionantes y dos más normales, se nos planteaba hacer desaparecer la empresa.

Jerry continuó:

-Cerraré la empresa o la daré a una organización de caridad. Así no podemos continuar. Este plan no lo aprobaré nunca.

-Jerry - le dije - nos has dejado sin aliento. Hemos perdido la vida. ¿Por qué a una organización de caridad?

Me contestó:

-Porque desgrava impuestos. Siento que hayas perdido una vida, pero el mundo de los negocios es así. O dejas de perder dinero o te hundes. Y si no se pueden cortar las pérdidas, mejor cerrarlo cuanto antes.

-No te preocupes por nuestra vida. Pues como los gatos, tenemos siete vidas. Hemos perdido una - le dije.

Ezequiel, mi compañero, me pidió que le tradujera lo que estábamos hablando. Se lo traduje. Ezequiel me dijo:

-Tradúceles lo que te voy a decir. Diles que no es congruente pedir un cambio de planes con los programas que tenemos de inversión y de desarrollo de nuevas actividades en la empresa.

Luego, Ezequiel, me dijo:

-Estos cierran la empresa y se quedan tan tranquilos. Hemos de hacer algo. Diles cualquier cosa que se te ocurra. Hay que ganar tiempo.

Le contesté a Ezequiel:

-Eso mismo estaba pensando. Les voy a decir que podemos hacer un plan alternativo y que se lo podemos traer hecho dentro de unas semanas.

Nate y Ezequiel estuvieron de acuerdo.

Me puse de pie, mirando a Jerry, al presidente, y le dije:

- Podemos volver a Valencia, y en tres o cuatro semanas elaborar otro plan, y venir de nuevo a presentarlo. El que hoy hemos presentado se ha hecho con unas guías que nos dísteis: expansión de los centros de distribución, campaña amplia de publicidad en televisión, crecimiento de las redes de ventas, desarrollo de nuevos productos, etc.

»Ello ha producido que, a corto plazo, tengamos fuertes pérdidas. Es el coste de desarrollo de una nueva división de elabo rados con un futuro. Si queremos ese futuro hay que invertir y perder dinero. Si queremos ir más lentamente podemos ahorrar ciertos gastos y mejorar la cuenta de resultados.»

Nate y mi compañero Ezequiel expusieron argumentos similares a mis palabras.

Jerry nos cortó:

-No os vais a ir aún, hoy es viernes. Os ponéis a trabajar en un despacho, con télex y teléfono directo con Valencia. Trabajaréis lo que sea necesario, para el lunes a las 9 a.m. volvernos a reunir y aprobar las nuevos planteamientos que nos mejoren las pérdidas. Queremos futuro pero no con tantas pérdidas. Buscaremos un equilibrio que haga posible un presupuesto de punto muerto - break-even-, con un desarrollo más lento de nuestros objetivos en los elaborados. No basta con reducir las pérdidas. Hay que lograr para 1980 un resultado cero o positivo.

Nos miramos los tres, y mi compañero me dijo:

-¿Qué ha dicho? ¿No lo he entendido?

-Luego te lo traduzco.

Sin mediar palabra dije: «De acuerdo». No había otra alternativa.

Salimos del despacho y la secretaria de Jerry nos llevó a otro despacho de un directivo que estaba fuera. Nos dijo:

«Aquí tienen ustedes línea directa con España, el télex está aquí al lado para lo que quieran poner. Esta tarde viernes tendrán una secretaria a su disposición y mañana todo el día. Ella puede encargarse también de traerles el café y algún sándwich por si quieren tomar algo. Siéntanse completamente libres para trabajar y pidan lo que necesiten.»

Nos sentamos los tres y empezamos la reunión con esta pregunta: «¿Qué hacemos?». Ezequiel contestó. «Sobra mucha gente en la empresa, podemos suprimir 200 ó 300 personas, y en la central también hay exceso de personal».

Corté la conversación y propuse anotarlo todo por orden y luego revisarlo en segunda ronda para definirlo con más detalle y llegar a los planteamientos definitivos.

Empecé a anotar:

Punto primero. Sobran muchos operarios en los mataderos, podemos suprimir unas 300 personas, y en la central también podemos quitar gente y eliminar varios departamentos, llegaríamos a suprimir 20 ó 30 puestos de trabajo. Ezequiel piensa que la central puede ser reducida a la mitad. Damián piensa que es excesivo. Consultarlo con José Miguel y con Paco.

Segundo punto. El personal de Oscar Mayer que hay en Valencia debe volver a Estados Unidos. Aportan, pero cuestan más que aportan. Nate, mi jefe, el Director General de la empresa, opina que pueden repatriarse.

Nate preguntó: «¿Estoy yo incluido entre ellos?»

Le respondí: «No, porque tú eres nuestro Jefe.»

Tercer punto. El inmueble donde está la central en Pintor Peiró puede valer ioo millones de pesetas, y en Torrent hay sitio para ubicar la central. Consultarlo con Paco.

Seguimos trabajando toda la tarde del viernes y el sábado hasta llegar a 12 puntos, que al final quedaron en io planteamientos el domingo por la mañana.

Batimos muchos récords en Estados Unidos: trabajar un fin de semana completo, fumar cuatro paquetes de tabaco en dos días, trabajar todo el día completo sin descanso y no hacer compras.

Al final quedaron diez planteamientos o guías concretas que ponían la empresa en punto muerto.

El domingo a las cuatro de la tarde habíamos finalizado el trabajo. Estábamos recogiendo los papeles, cuando sonó el teléfono. Era una llamada de Jerry.

El Presidente nos invitaba a cenar y nos decía que nos recogería a las 5.3o en el Hotel Concourse.

Quería conocer un poco de antemano lo que íbamos a presentar el lunes al Comité Ejecutivo y compensarnos un poco, con la cena, el esfuerzo realizado durante el fin de semana.

Fuimos a cenar al Restaurante Library y al llegar, antes de sentarme, fui al servicio. Jerry me siguió. Cuando estábamos lavándonos las manos en el servicio le dije a Jerry:

-Tengo una idea. Si mañana no aprobáis el plan, sé lo que podéis hacer con las acciones de Oscar Mayer España.

-¿Qué podemos hacer? - me preguntó.

Le contesté:

-Podéis empapelar los cuartos de baño de los ejecutivos de Oscar Mayer Co. con las acciones de Oscar Mayer S.A., igual que está empapelado este cuarto de baño con acciones de las principales compañías norteamericanas.

En efecto, el cuarto de baño estaba todo empapelado con un papel pintado en el que estaban impresas acciones de Ford, CityBank, J.P.Morgan, General Foods, General Electric, Coca Cola, Philip Morris, Carnation, etc.

Jerry se sonrió y dijo que era una buena broma.

-Nunca hay que perder el sentido del humor. Espero no tener que empapelar ningún cuarto de baño. No obstante, mañana abriremos la reunión con este punto de humor.

Cenamos y hablamos de muchas cosas. De una forma muy general le dijimos que llegaríamos a un punto muerto con nuestro plan. Hablamos de casi todos los puntos y Jerry se formó una opinión muy positiva de nuestro trabajo.

A la mañana siguiente, después de que Jerry contara mi comentario de los lavabos del Library, inicié la presentación, y contrariamente a como opinaba mi jefe, al que no le gustaban las bromas, empecé con una, como habitualmente hacían en todas las presentaciones los americanos.

Puse una transparencia con una viñeta que decía «Yankee go home». Todo el mundo se quedó extrañado. Para que lo entendieran les dije: «Este es el primer punto de los planteamientos que vamos a presentarles, seriamente, a continuación»:

1. Devolver a Estados Unidos al personal de Oscar Mayer que está trabajando en España, excepto el Director General.

2.Reducir la Oficina Central a la mitad, despidiendo a 64 personas de las 128 que tenía la central.

3.Trasladar al personal de la Oficina Central a la planta de Torrent y vender las oficinas de Pintor Peiró, Valencia, que ocupaban actualmente. Podríamos obtener 10o millones de pesetas por la venta.

4.Reducir el personal de los mataderos y delegaciones despidiendo a 350 personas.

5.Alargar el plazo de proveedores de 20 a 3o días.

6.Suprimir stocks innecesarios por importe de 120 millones de pesetas.

7.Descontar facturas de clientes abriendo líneas bancarias de descuento.

8.Mejorar la productividad, haciendo un nuevo estudio de métodos y tiempos con la consultora de Bedaux.

9.Hacer un plan de reducción de gastos innecesarios. (Ver detalle.)

1o.Reducirla campaña de publicidad en televisión a un 50%.

Estos eran los principales puntos que a continuación fuimos ampliando con comentarios y detalles interviniendo Nate y Ezequiel.

Jerry dijo: «El 3o de septiembre tienen que estar cumplidos casi todos los objetivos de este plan. Los que falten por cumplimentar deberán estar programados y en marcha.»

Salíamos de Madison un lunes por la tarde, y en el avión, Ezequiel me dijo mientras miraba por la ventana: «Despídete de Madison, que no volveremos». Le contesté: «Creo que sí que volveremos».

Volvimos. El plan se cumplió exactamente. Parecía imposible que un plan construido a 8.000 kilómetros de distancia de la oficina, en dos días y por tres personas, resultara realista y eficaz, pero así fue.

Meses después, Ezequiel abandonó la empresa y su puesto pasó a ocuparlo Jaime, que estaba de Gerente en el matadero de Tavernes y había sido antes Gerente del matadero de Zaragoza y de Onteniente.

Recuerdo que con motivo del cese de Ezequiel le hice un informe a Nate, mi jefe, comentándole mis opiniones sobre la situación del negocio, unir la gestión de las carnes con los elaborados y la conveniencia de traer a Jaime del matadero de

Tavernes a la Central, como Director General de Negocio de ambas actividades.

Nate, después de pensarlo mucho y pedir opinión a más gente, entre ellos a Paco, y basado también en el informe que le entregué, tomó la decisión final de promocionar a Jaime como Director General de Negocio del área de carnes.

No obstante, siguió conservando la Dirección General de Marketing para Elaborados en la persona de Víctor Gorostiaga, que había sustituido a Francisco Larroy.

Francisco Larroy había entrado a trabajar en la empresa en junio de 1977 de mano de un Head-Hunter, cuando la empresa norteamericana tomó la mayoría y el control y decidió implantar la Dirección General de Marketing para los productos elaborados.

Trascurrió un año de gestión y sin obtener buenos resultados, Larroy dejó la compañía y le sustituyó Víctor Gorostiaga, también contratado por la misma empresa de selección.

Tampoco dio resultado. Víctor hizo unos planes grandiosos que no cristalizaron en nada, salvo una contribución de inicio del proceso de notoriedad en la marca Oscar Mayer.

Fue sustituido un año después, por Venancio Solares, que ocupaba la Dirección de Ventas de Elaborados. También se fue de la empresa sin obtener buenos resultados.

La historia de la Dirección General de Marketing de Elaborados, culminó finalmente en lo que yo le había manifestado en mi informe a Nate Ottens cuando trajo a Jaime a la Dirección General del Negocio de Carnes. Le decía en el informe:

«Hay que unir las carnes con los elaborados y crear una única Dirección General de Negocio.»

«Hay que promocionar a la gente de dentro que sabemos que está integrada, que conoce el negocio en profundidad y que lleva tiempo trabajando en la empresa y sabemos perfectamente cómo es.»

«Este es el camino de éxito - decía en mi informe a Nate-. Hacer un equipo sólido nacido desde dentro de la empresa. La persona indicada para este puesto nuevo es Jaime Ahuir, que ya ha venido desempeñando con éxito su Gerencia en varios mataderos nuestros y es una persona íntegra, profesional y de la empresa.»

Fichar ejecutivos a golpe de Head-Hunter no nos ha dado buen resultado casi nunca en esta empresa.

Posteriormente, tras varios debates y con la baja del Director General de Marketing, respaldado por las opiniones de Paco y mía, Nate decidió unir las responsabilidades de las carnes frescas y de los elaborados bajo una misma Dirección General de Negocio que ocupó Jaime.

Jaime, Paco y yo dependíamos de Nate, junto con la Dirección de Personal y la de Auditoría Interna. Esta estructura continuó hasta la venta de la empresa en 1987.

Capítulo XI

OPAS en Estados Unidos. Oscar Mayer engullida por General Foods y Philip Morris

«Cada compra de empresas produce una revolución que se estabiliza cuando se implanta una nueva cultura. Para ello hay que resolver numerosos problemas. Muchas veces se fracasa y otras veces con muchas dificultades se consigue el éxito.»

Años 1981/1985•

Una noticia inesperada: una OPA en Wall Street

En 1981, y estando yo casualmente en la Convención Financiera anual de Oscar Mayer Co., ocurrió un hecho importantísimo: General Foods presentó una oferta pública para la adquisición de acciones de Oscar Mayer Co. en Wall Street.

La Convención se revolucionó y se sembró una inquietud terrible en todas las personas. ¿Qué iba a pasar si General Foods compraba Oscar Mayer? ¿Desaparecería como empresa? ¿Fundirían la Central de Oscar Mayer? ¿Se juntarían las redes de ventas? Todos los directivos estaban preocupados por su porvenir, porque General Foods era io veces más grande que Oscar Mayer.

La OPA se aceptó con un 40% de más valor sobre la cotización en Bolsa. Bill me dijo: «Hasta el que está cazando focas en Alaska, si es accionista de Oscar Mayer venderá a General Foods y acudirá a la OPA».

Las consecuencias para Oscar Mayer España, no se hicieron esperar. El Controller de General Foods Tom Hoppener nos visitó.

Anselmo continuó como Presidente del Consejo, pero estaba muy desmotivado, no sentía la empresa como suya. Manifestaba siempre sus opiniones en los Consejos, pero ya no era lo mismo que antes. La empresa estaba gobernada por los planes

estratégicos que se hacían y se cambiaban constantemente.

Cuatro años más tarde Philip Morris hizo también otra OPA sobre General Foods, que afectaba lógicamente a todas sus filiales incluyéndonos a nosotros.

Philip Morris pensaba que el tabaco podía ir desapareciendo y para proteger a sus accionistas quería constituir la compañía número uno de alimentación mundial como una división independiente del tabaco. Lo logró. Hoy Philip Morris es la número uno en alimentación tras adquirir años más tarde la poderosa Kraft.

Con Philip Morris continuaron las revoluciones. Nos mandaron a la consultora McKinsey para hacer un estudio estratégico de Oscar Mayer España. Se hizo más fuerte la musiquilla de cerrar los mataderos. Al final McKinsey concluyó con dos alter nativas de viabilidad: mantener los mataderos y los productos elaborados, e invertir, o cerrar los mataderos y concentrarse sólo en la fabricación y venta de los productos elaborados.

Se optó por ir a por el liderazgo en los elaborados, tratando de comprar las empresas que estuvieran dispuestas a vender, incluyendo Campofrío, Casademont, Revilla, etc.

Por otro lado, Philip Morris quería tener el ioo% de la compañía, y Anselmo estaba abierto a vender. Participé en la negociación, apoyando siempre a Anselmo.

Hay que reconocer que Philip Morris se portó bien. Anselmo tenía un 20% de Oscar Mayer. Fue un proceso difícil de llevar a un feliz término, donde ambas partes quedaran satisfechas.

Aparte de la labor de los abogados, traté de ayudar a Anselmo lo máximo posible sin perjudicar mi responsabilidad como Director Financiero de la empresa.

Con las pérdidas los «fondos propios» o el patrimonio de la empresa era cero y con un endeudamiento muy fuerte,

Conseguimos al final una buena transacción, para Anselmo.

Vendió todas sus acciones e incluímos en la negociación el rescate de algunos activos que eran histórica y prácticamente suyos y sin embargo estaban en el balance de la empresa.

En la negociación quedaron propiedad de Anselmo varios inmuebles de Valencia y una finca de Puzol.

Paradójicamente, la finca de Puzol la compró Anselmo en 1968 para hacer un

complejo cárnico completo, con mataderos, salas de despiece, cámaras frigoríficas, y fábrica de productos elaborados.

Al dejar la empresa, Anselmo y su familia la ampliaron y la convirtieron en un excelente colegio inglés, de gran prestigio denominado «Caxton College».

En su día, en 1970, cuando entré en la empresa, llegamos a contratar a un consulting danés para hacer el anteproyecto del gran complejo cárnico, allí en Puzol. Las oportunidades de compra de mataderos - Calamocha, Albacete... - anularon la estrategia planificada por otra de oportunidad, como hemos visto en anteriores capítulos.

Anselmo después de la venta dejó definitivamente la empresa que había fundado y hecho crecer.

Un negocio doméstico: «Construir mi propia vivienda»

En 1982 compré un solar en el Paseo de la Alameda n.° 12 junto con cuatro amigos para construirnos unas viviendas.

Estábamos en plena crisis de 1982, donde no se compraba ni se vendía ninguna vivienda, ni solares ni terrenos. En la Alameda había un solar de la familia Gómez Ferrer de 1.400 m2 que se vendía por un precio astronómico.

Junto con tres amigos les hicimos una oferta a Alvaro Gómez Ferrer y sus hermanos de darles 88 millones de pesetas por 440 metros cuadrados en esquina con Pintor Peiró. La oferta se la hicimos en enero de 1982 y la repetimos mes a mes. Nunca nos la aceptaron. Pero en el mes de junio, fue Álvaro el que me dijo si mantenía todavía la oferta. Le dije que sí y compramos el solar.

Nos pusimos rápidamente a hacer un anteproyecto con mi primo Manuel Gallego Frontera, arquitecto, para ver cuántas viviendas salían. Le dimos total libertad para que no hiciera un paralelepípedo (una caja de cerillas), le dijimos que hiciera retranqueos, arcos y un patio amplio y confortable, que el garaje fuera fácilmente accesible y que tuviéramos un ascensor grande en el que cupiera una camilla por si alguien caía malo algún día.

El resultado fue una finca con muy buena imagen en el entorno de la Alameda. Manolo hizo una obra de arte que luego salió en varias revistas. Hicimos once viviendas, todas diferentes. El constructor dijo que estaba haciendo once chalets en altura.

El valor de coste resultaba a 62.000 pesetas por metro cuadrado. Nos pusimos a

vender como locos las viviendas que no teníamos adjudicadas. No teníamos caja, y había que minimizar los créditos. La crisis inmobiliaria era profunda entonces.

Estábamos perdiendo un gran negocio, sin saberlo. No se intuía que la vivienda iba a subir mucho los años siguientes. Estábamos cegados por la coyuntura. Conseguimos venderlo todo y aunque hicimos el peor negocio de nuestra vida, conseguimos también el mayor éxito familiar que era vivir en una vivienda muy confortable y agradable en el Paseo de la Alameda.

Aristóteles ya decía en su Moral a Nicómaco que tener una buena vivienda era un aspecto ético esencial en la vida para compartir con la familia y con los amigos.

Cuando terminaba de trabajar en Torrent, dos o tres días a la semana, con mi amigo Miguel Arnedo, y otros miembros de la Comunidad dedicábamos tiempo a contratar la obra y al seguimiento de la misma.

Lo hicimos todo por encargo, elegimos todos los elementos desde la distribución en planta hasta cualquier detalle de la construcción.

He tenido mucha suerte en este aspecto, y aunque no hice negocio cumplimenté una satisfacción permanente para mi familia y para mí.

La dedicación al tema de la construcción lo hice compatible en todo momento con mi trabajo como Director Financiero en Oscar Mayer.

En 1986 inauguramos el nuevo piso y dejé de preocuparme por esa tarea extra.

Intento de compra de Revilla

Dentro de estas estrategias cambiantes, Philip Morris se propuso que Oscar Mayer España fuera la líder del Sector de Elaborados.

Se planteó comprar Campofrío, Revilla, Casademont, El Pozo, etc. Cualquier compañía que quisiera venderse estaba en su objetivo.

Nos encargaron a mi jefe y a mí contactar con las compañías cárnicas españolas más importantes para comprarlas.

Su príncipe azul era Campofrío, pero Campofrío no estaba en venta.

Mandaron una persona a tiempo completo, Hans Von Sirach, para tratar de comprar Campofrío.

Nos entrevistamos con Jaime Casedemont, pero era una empresa familiar muy

segura y no se vendía. Se habló si acaso de hacer algún tipo de asociación.

Después contactamos con Emiliano Revilla, que estaba abierto a vender su empresa.

Recibíamos las órdenes a través del Controller que había en Oscar Mayer, nombrado por Philip Morris. Se llamaba Bob. Yo le llamaba el Enfant Terrible. Creo que después de su paso por Philip Morris fue Presidente de Burguer King.

Siempre he dicho sí a cualquier petición relativa a mis capacidades, siempre «por supuesto» que estuviera a mi alcance o que lo pudiera hacer.

He estado abierto y dispuesto, por principio y por mi forma de ser. Siempre he dicho que sí a quien me ha querido, o a quien me ha pedido algo que necesitaba, incluso aunque fuera para su propio interés.

Muchas veces ciertas personas te proponen cosas de una forma poco clara, sin decirte la verdad de una forma transparente.

En septiembre de 1985 habíamos concluido todos los trabajos necesarios para comprar la empresa de embutidos Revilla.

Llevábamos seis meses negociando el acuerdo. Establecimos una base en Zaragoza para visitar las plantas de Ólvega y Soria y sus oficinas. Movilizamos todo el equipo financiero de producción, de control de calidad y de ventas.

Se hizo un análisis de la empresa muy profundo que incluía la revisión del negocio - business review - y finalmente la diligencia obligada de verificarlo todo - due dilligence.

Mi opinión sobre el precio convenido era diferente a la del Controller de Oscar Mayer Co. Pagábamos un precio excesivo por una empresa muy monoproducto y con unos beneficios muy especiales, fruto de la gestión personal e individual de Emiliano Revilla con los distribuidores.

Opinaba que el beneficio que tenía Revilla no lo podíamos ganar nosotros de entrada. Tardaríamos años en hacerlo. Y que pagar un PER 8 sobre los beneficios brutos era excesivo. Pero Bob y Gene estaban muy entusiasmados con cubrir el objetivo de comprar una compañía en España y aumentar significativamente nuestra participación de mercado aproximándonos en tamaño a Campofrío.

Bob, el controller, tenía preparado un organigrama con una estructura a implantar tras la compra de Revilla. No me lo enseñó, pero Bill Teeter, un antiguo Controller de la primera etapa de Oscar Mayer, que había pasado a formar parte del equipo de

Bob, me tenía cierto aprecio, vino un día a mi habitación y me enseñó todo el organigrama.

Trasladaban la central a Madrid, nombraban Director General a Ezio Pasini, que estaba en Caracas, el Director Financiero lo traían de General Foods y a mí me colocaban a sus órdenes en Madrid. Me degradaban un nivel y me sacaban de Valencia.

No tenía tiempo para pensarlo, pero casi seguro que aceptaría el puesto para buscarme con tiempo un trabajo en Valencia que significara un progreso para mí y no una pérdida.

Estábamos en el vestíbulo del Hotel Villamagna en la Castellana madrileña, esperando a Emiliano Revilla y a su abogado. Todo estaba preparado para la firma definitiva del acuerdo. Oscar Mayer S.A. compraba Revilla por 40 millones de dólares, 6.000 millones de pesetas. Un dólar costaba 150 pesetas.

Emiliano se acercó hacia Gene, que estaba sentado con todos nosotros y le dijo:

-No podemos firmar porque no se ha cumplido la cláusula de protección fiscal. Mi abogado te lo explicará.

El abogado hizo de intérprete y tradujo las palabras que había dicho Emiliano añadiendo una explicación totalmente incoherente sobre el tema fiscal.

En síntesis, lo que tenían que pagar eran unos 200 millones de pesetas de impuestos y consideraban que era mucho. Si no se hubiera buscado una formula óptima legal, le habría tocado pagar 2.000 millones de pesetas.

Sin embargo, a Emiliano le parecía mucho, pagar 200 millones, vendiendo por 6.ooo la empresa.

Nosotros, Juan Manuel y yo, junto con del Departamento Fiscal de Price Waterhouse y el departamento fiscal del Bufete Garrigues, tuvimos el acierto de encontrar una solución al planteamiento que nos hacía Emiliano.

La formula fue ampliar el capital de Revilla y que Oscar Mayer Co. comprara los derechos preferentes de suscripción, que estaban exentos de impuestos. Y se minimizaba el pago de impuestos a menos de un lo % del pago normal.

Por tanto la argumentación de Emiliano no procedía y era una excusa para romper el pacto.

Emiliano añadió:

-Si nos pagáis io millones de dólares más olvidamos esta cláusula y firmamos.

Gene y Bob se quedaron helados. Todas sus ilusiones se venían abajo.

Gene contestó:

-Voy a ir Park Avenue al cuartel general de Philip Morris, en Nueva York, a pedir un aumento de precio y mañana vendré con la respuesta.

Gene y Bob fueron a París y cogieron el «Concorde» y al día siguiente estaban de vuelta, batiendo un récord de celeridad, con la respuesta.

El Vice President Financiero de Philip Morris dio un no rotundo a la petición de Gene y Bob, y añadió:

«Philip Morris siempre ha sido muy seria con los pactos y no tolera que se burlen de ella y que vulneren lo acordado. No añadiremos un dólar a la oferta que tenemos hecha de 40 millones de dólares.»

Se le contestó a Emiliano y se le dijo que no aceptábamos ningún incremento de precio. Emiliano rompió definitivamente el preacuerdo que habíamos firmado.

Semanas más tarde supimos por qué había pedido la ruptura del precontrato. Vendió su empresa por 9.000 millones de pesetas equivalentes a 6o millones de dólares, 20 millones más que los que había pactado con Philip Morris.

Paradójicamente, utilizó la misma fórmula de venta de derechos de suscripción preferente que habíamos inventado nosotros. Los americanos estuvieron a punto de iniciar alguna acción judicial, pero al final desistieron. Habían hecho uso de un knowhow nuestro.

La compra de Revilla no se pudo realizar. Todas las ilusiones que habían puesto los norteamericanos se vinieron abajo.

La empresa sufrió los efectos de este fracaso. Tuvimos un periodo de estancamiento, hasta que finalmente en febrero de 1987 en Houston, Philip Morris tomó la decisión de vender Oscar Mayer Spain.

Constantes cambios de cultura

Desde que Oscar Mayer Company Inc. fue comprada por General Foods - la equivalente a Nestlé, en el mundo anglosajón - hasta 1987 cambió varias veces su cultura y forma de trabajar. Nunca llegó a ser una multinacional.

De ser una gran empresa, cotizada en bolsa, dirigida profesionalmente, pero con un carácter algo familiar, sin ser una auténtica multinacional, dejó de ser independiente, y perdió su estilo de funcionar.

De hecho, la primera vez que constituyeron un departamento internacional, en 1977, fue a raíz de la compra de nuestra empresa.

Habían hecho escarceos comprando un 50% de Negroni en Italia, un 20% de Prima, líder cárnico en Japón y cotizada en Bolsa, y un 80% de Ven-Pack en Caracas (Venezuela).

Todo lo controlaba el mismo staff de la central de Oscar Mayer en Madison. Tenía un carácter muy doméstico.

Con la creación de la Vicepresidencia Internacional adjudicada a Eugene Jarrel, «Gene», se estrenaron como filosofía y organización casi multinacional, pero duró muy poco porque apareció General Foods.

En 1981 el vicepresidente internacional de Oscar Mayer quedó a las órdenes de la División Internacional de General Foods y del Controller de General Foods, Tom.

Tom se constituyó en Jefe supremo de todos los temas de control de Oscar Mayer Foods (Estados Unidos) y de Oscar Mayer España.

Nos hizo una visita en la que apenas le dedicó cuatro horas a conocer la empresa. Vino con su ayudante Mike. Se perdió con nosotros dedicando la mayoría del tiempo a comprar en la tienda de Lladró, hacer turismo en Valencia y degustar la gastronomía valenciana con una paella en la playa.

Semanas después hizo un informe sorprendente diciendo que había que cerrar los mataderos y buscar el liderazgo en los elaborados. Decía que Oscar Mayer España era una empresa desorganizada y con problemas estratégicos.

Tom era el mismo que estaría más tarde a mi lado en Houston cuando Philip Morris decidió vender Oscar Mayer España, diciéndome: «Si tú quieres ser un ganador has metido la pata oponiéndote a la decisión de Philip Morris de vender OMSA».

Capítulo XII

«Estás despedido»

«No hay que desanimarse por los problemas. Los que gestionamos empresas, estamos para eso, para resolver problemas. Es nuestro oficio.»

Año 1987.

Houston y sus consecuencias.

Se decide vender Oscar Mayer España

Entré en el despacho de mi jefe. Le dije:

-Buenos días, Ezio, ¿te has recuperado del viaje?

-Totalmente, y veo que tú también. Siéntate que te voy a dar una noticia, pero has de estar sentado. He recibido un télex, en el que me dicen escuetamente: «Despide a Damián». El télex viene firmado por Bob.

Le dije:

-Sorprendente pero previsible. Tom ya me dijo en Houston que «si quería ser de los ganadores, lo había hecho muy mal».

Continué:

-De todas maneras, Ezio, no debes preocuparte. Despídeme si es lo que quieren, indemnízame, que como venden la empresa, los que la compren me ficharán de nuevo.

-¡Ni hablar! Yo no tengo ninguna razón para despedirte, al contrario, eres una pieza clave para el funcionamiento de la empresa. Y puedes, sabes y debes ayudar a su venta. Hablaré con Gene y le diré que no te voy a despedir.

-No te compliques la vida - terminé.

Ezio me preguntó:

-¿Por qué te dijo Tom que lo habías hecho mal?

-Te lo diré. Te recordaré lo que pasó en Houston - le contesté.

Fue a raíz de mi intervención, cuando recomendé no vender Oscar Mayer España. Según Tom, no debía haber dicho nada.

Me volví a mi despacho, y repasé las notas del viaje que habíamos hecho Ezio, el Controller y yo a Houston.

Cuando llegamos encontramos la respuesta de por qué nos habían citado allí. Cuando bajamos del avión vimos un gran cartel que decía:

«¡Campeonato de golf esponsorizado por Philip Morris!»

Los altos jefes iban a jugar al golf y para no perder tiempo, nos citaban en Houston. No importaba dónde, sino poder jugar al golf y adelantar temas de la agenda.

Normalmente hubiéramos hecho la reunión en Madison, en Nueva York o en las cercanías de Chicago.

Llegamos al hotel y rápidamente acudimos a la primera reunión.

Nos reunieron en una sala ovalada y sin mediar palabra proyectaron:

TO DIVEST OMSA SPAIN
(«¡VENDER OMSA ESPAÑA!»)

Nos dieron una serie de proyecciones explicando cómo iban a hacer la venta. El broker sería Citibank - banca corporativa-, Oficina de Madrid. No decían por qué vender Oscar Mayer Spain. No hacía falta.

Bob preguntó:

-Algún comentario o alguna sugerencia.

Todos permanecieron en silencio. Levanté la mano y me dio la palabra.

-iGo ahead, Damián! - «adelante».

-Creo - dije - que no deberíamos vender Oscar Mayer Spain, ya que puede ser una empresa muy rentable si se cambian algunas cosas. Hay que retocar la estrategia y cambiar a algunas personas. Se ha hecho una gran labor hasta hoy, se ha creado una marca con gran notoriedad, se ha conseguido fabricar con calidad y seguridad. Se ha asentado una organización sólida, con buenos profesionales. Yo no vendería nunca la empresa.

-OK, Damián, muchas gracias por tu comentario. ¿Alguien más quiere añadir algo?

Nadie dijo nada. Y se cerró esta primera reunión.

Tom me dijo, entonces:

-If you want be with the wienners, you are wrong - «Si quieres ser de los ganadores estás equivocado». - Nunca te opongas a una decisión ya tomada por el CEO, el máximo ejecutivo de la compañía. Si lo haces estás poniendo en entredicho al gran jefe, porque el tema ha sido decidido con toda clase de informes, datos y cautelas. Has metido la pata.

La reacción había sido rápida. El martes pasado fue la reunión en Houston y el viernes teníamos el sorprendente télex.

Ezio no me despidió. Se opuso ante sus jefes de Philip Morris, y se apoyó en el Vicepresidente Internacional de Oscar Mayer, Gene Jarrel, para lograr que continuara en la empresa.

Primer contacto con Coop A.G.

Estaba en el bar de la empresa, en Torrent, hablando de temas triviales, cuando cacé una conversación de Carlos Roldán, al lado. Me volví y le dije:

-¿Qué cuentas de tu primo? ¿Qué empresa esta invirtiendo en España?

Me contestó:

-Hablaba de mi primo Juan Romero. Mi primo estaba con la reprivatización de los bienes de Rumasa. Se salió y ahora es el hombre de Coop A.G. en España. Mi primo es un tío listo, hace inversiones muy provechosas. Tiene un despacho en Madrid.

-Su trayectoria es impresionante. Después de haber sido un hombre clave de Ruiz Mateos, durante muchos años, se separó de él. Luego, todo el grupo de Ruiz Mateos, Rumasa, como sabes, fue expropiado y una vez saneada cada una de las empresas fue reprivatizada. Entonces la Administración le contrató para la reprivatización por sus conocimientos de los negocios de Ruiz Mateos.

-Se encargó de reprivatizar Mantequerías Leonesas y Garvey, vendiéndoselas a los alemanes de Coop A.G.Estos lo ficharon para que las dirigiera y fuese su «hombre en España». Le dieron una participación en ambas ylo pusieron de Consejero Delegado. Compraron las empresas y a mi primo.

Continuó:

-Mi primo me dijo que Coop A.G. tenía el proyecto de crear un gran holding internacional y concretamente pensaban invertir más en España. Tienen mucho dinero.

-Carlos - le dije-, ¿puedes subir luego un momento a mi despacho?

Carlos Roldán había sido el Director General de Compras de Ganado de Oscar Mayer S.A.Trabajó varios años con nosotros y hacía poco que nos había dejado por otra empresa en Madrid. Había sido casualidad encontrarlo en el bar de Torrent al que había venido para saludar a los antiguos compañeros.

Yo tenía en mente que los americanos iban a poner la empresa en venta, después de la reunión de Houston. Si Coop A.G. era un potente inversor en el sector agroalimentario podría ser el comprador ideal.

Carlos vino a mi despacho y me amplió datos. Se ofreció a conseguirme una entrevista con su primo.

Días después, un 26 de marzo de 1987, estaba comiendo en Los Borrachos de Velázquez en Madrid con Carlos Roldán y su primo Juan Romero, aprovechando un viaje en el que fui a visitar a mis bancos americanos, Continental, Citibank y Morgan.

-«No más de los dedos de una mano». Si quieres dar participación en la empresa a algunos directivos, no se puede dar a mucha gente, porque luego es difícil de conseguir funcionar bien. Se exige confidencialidad, confianza y unidad de criterio, para llevar adelante una operación de compra, y luego dirigir la empresa.

Llevábamos ya casi una hora hablando del tema. Yo apenas comí, aunque sí lo suficiente para apreciar un buen restaurante. Estaba escuchando y sobre todo hablando, describiendo Oscar Mayer, sus puntos fuertes, y las razones por las que se trataba de una oportunidad excelente de inversión.

Primero Juan me contó cosas que ya sabía por Carlos. Luego me habló de Coop A.G. y me dijo que se trataba de una gran empresa con más de mil hiper y supermercados y con un grupo potente de empresas asociadas o filiales.

Cotizaba en la Bolsa de Frankfurt y era una de las empresas alemanas más importantes de distribución. Tenían cinco o seis mil millones de pesetas para invertir.

Lo primero que le dije fue que los americanos iban a vender la empresa, Oscar

Mayer España, de inmediato y quería saber si Coop A.G. podía estar interesada en comprarla con voluntad de continuidad de los negocios.

Capturando a Coop A.G.

Bob me llamó y me dijo: «Tengo comprador para la empresa. Ven mañana a Madrid y los conocerás, y te dirán la información que necesitan».

El plan había salido perfecto. Juan Romero lo ejecutó muy bien. Llamó al Citibank Madrid, Corporate Divisioón, que era el banco acordado por Philip Morris para buscar un comprador para la filial cárnica española.

Le dijo, al responsable de la venta, que habían oído que se vendía Oscar Mayer España y podrían estar interesados en comprarla.

Al Citibank se le abrieron las puertas del cielo. Llamaron inmediatamente a Bob, y convinieron en tener un encuentro con Coop A.G. en Madrid.

El plan que yo había trazado anticipadamente era permanecer al margen para que Bob los recibiera bien y se marcara el tanto de ser él el que los había encontrado. Si lo hubiera propuesto yo directamente Bob lo habría rechazado.

Juan Romero y el Director General de Coop A.G. ya tenían cantidad de información sobre la empresa. Se la habíamos suministrado, de forma confidencial y reservada, mediante fax y con alguna reunión, colaborando plenamente el Comité Ejecutivo.

Fui a Madrid siguiendo la orden de Bob con su llamada con la actitud de mostrarme absolutamente ignorante y novedoso en el tema.

«Te presento a Juan Romero Roldán, responsable de los negocios de Coop A.G. en España. Te presento también a Dieter Hoffman, Director General de Coop A.G., y a Justo López Tello, director general de Mantequerías Leonesas, empresa que pertenece a Coop A.G.

»Están interesados en conocer Oscar Mayer para hacer, si procede, una oferta. Todo lo que pidan se lo puedes dar.»

Así fue como entró en escena Coop A.G.

Días después, Ezio, mi jefe, Director General de la empresa, nos reunió a los tres principales directores y nos propuso por ofrecimiento de Philip Morris, optar a comprar la empresa, en un Management Buy-Out.

Bob le había dicho que verían con buenos ojos que la empresa la compraran los ejecutivos principales.

Ezio, Pablo y Gene entrarían en la operación con un 20% cada uno y nosotros tres el otro 20%.

Lo estuvimos debatiendo en otras dos reuniones y dijimos que adelante.

Empezaba una tarea más: «preparar una oferta a Philip Morris por nuestra empresa». Había que trabajar con celeridad, sin olvidar el día a día, y los problemas que arrastraba de pérdidas y endeudamiento.

Estábamos perdiendo mucho dinero. Más de 350 millones de pesetas en seis meses. Teníamos, en la contabilidad americana, un patrimonio negativo. Afortunadamente la contabilidad española arrojaba un patrimonio o fondos propios próximos al capital social.

Esto se debía a que habíamos revalorizado los activos (dos veces), amparándonos en las leyes de actualización de balances.

La contabilidad americana no admitía revalorizar los inmuebles, por esa razón la empresa figura allí con fondos propios negativos (equity negativo).

Empezamos a trabajar. Buscamos a Banker Trust, mi amigo Stephen Ferris, para preparar el MBO. Yo me fui a Londres tres días a preparar la oferta.

El proceso de la preparación del MBO era muy complicado. Lo había complicado yo, al haber buscado a Coop A.G. como comprador y apoyarlo en secreto.

Era la segunda vez que encontraba un comprador, haciendo de broker, pero esta vez en la oscuridad dejando que Bob se marcara el tanto. Lo había hecho con la mejor voluntad de encontrar un comprador serio, solvente y con fe en los negocios de la carne y en los productos elaborados.

Ahora había que trabajar con Juan Romero Roldán y su segundo, Justo López Tello, y darles toda la información limpiamente, como deseando que fueran los compradores.

Al mismo tiempo había que preparar y debatir la oferta del MBO.

No sabíamos cómo acabaría aquel doble juego. Apoyar a Coop A.G., y asesorarle en cada paso de su negociación, y a la vez preparar y presentar un MBO tratando de comprar también la empresa.

Fueron unas semanas, en el otoño de 1987, apasionantes y terriblemente tensas. Recibíamos por fax peticiones de datos, de información, y de opinión sobre temas que iban surgiendo. Por el mismo fax recibíamos y enviábamos información para el MBO.

No podíamos cometer ningún error. En algún momento habría que destapar que estábamos ayudando a dos propuestas de diferentes compradores, una de ellas integrando además a un mini grupo directivo.

Negociamos con Juan Romero qué participación tendríamos en Oscar Mayer. Lo habíamos hablado en Los Borrachos de Velázquez, pero no llegamos a concretarlo. Un día hablamos de ello, Juan me dijo:

-No queda mucho para vosotros y si te empeñas en que sois ocho, tendréis que repartirlo. Los alemanes quieren un 70% de la empresa, yo me quedo con el 20%, y tengo bastante. Queda un 1o% para vosotros.

-Poco es para ocho personas, ¿no puedes conseguir más?

-No. Es todo lo que hay y gracias.

Lo consulté con el Comité Ejecutivo. Les propuse 1.5% para cada uno de nosotros tres y un 1% para los Gerentes y JM. Total, 10.5%, me pasaba del io%, pero Juan me lo había aceptado en una última propuesta.

¡Poco es! Pero algo es, creo que podrían haber sido más generosos. Van a comprar muy barato. Casi seguro que será por una peseta.

En cualquier caso también tenemos la posibilidad de que nos aprueben el MBO y comprar directamente. En ese caso nos repartiríamos el ioo%.

Quedó acordado: 1,5% para los tres Directores Generales, yo incluido, y un 1% para los cuatro Gerentes y el Director Financiero JM.

La inclusión de JM, el director de Administración y Finanzas, fue una propuesta mía, dado el papel desarrollado por él, como ayuda valiosa para trabajar en los procesos de elaboración de toda la documentación que nos llevó tiempo y esfuerzo conseguir.

A principios de noviembre de 1987 mandamos a Bob la propuesta de MBO. Pronto nos llegaron noticias de que Bob no iba a aprobar nunca el MBO. Que nos iba a utilizar, y así lo había planeado desde el principio, como «conejillos de Indias» para tener otra alternativa que presentar.

Tuvimos esta información gracias a Gene, que se lo dijo a Ezio.

Reaccionamos rápidamente. Evaluamos la situación y nos dimos cuenta de que Bob tal vez podía decirles a los de Coop que habíamos presentado un MBO.

Consecuentemente con estos pensamientos decidimos contarle a Juan Romero lo del MBO, en «versión nuestra».

Le llamé por teléfono y le dije:

-Juan, quiero que sepas que nosotros hemos apoyado siempre a Coop A.G. y hemos colaborado con vosotros, con sinceridad y objetividad, para que finalicéis la operación con éxito y compréis Oscar Mayer. Creo que así será.

»Quiero que conozcas que nos pidieron que planteáramos un MBO los directivos para comprar la empresa. No vamos a apoyarlo, ni por supuesto va a salir. Como te he dicho alguna vez, Bob y yo estamos enfrentados y nunca consentiría que yo fuera uno de los compradores de Oscar Mayer.

»Nos han pedido este MBO pero es una pantomima.

»Nosotros apoyamos a Coop A.G. sin condiciones».

-Te agradezco que me lo digas. Algo me dijo Bob, de otras ofertas. Espero que todo salga bien. ¿Ezio nos apoya?

-Por supuesto. Habría que convencerle, si compramos, que se quede en España, como Director General. Ya hablaremos.

Días después nos llegó la noticia por medio de Gene a Ezio.

En Tarifa se había reunido la gente de Coop A.G. y Bob y Bill Teeter, y habían firmado un acuerdo de venta de la empresa de Philip Morris a Coop A.G.

No he conseguido averiguar exactamente lo que pasó, pero por ciertos comentarios de Gene, intuyo que en Nueva York alguien cayó en la cuenta de que Coop A.G. era el mejor cliente de tabaco de Philip Morris en Alemania.

Probablemente, en una cena en un restaurante de lujo de Nueva York, un Vicepresidente de Philip Morris había llegado precisamente a un acuerdo con el Presidente de Coop.

«Estáis vendiendo algo que nos interesa», había dicho el Presidente de Coop A.G.

«Da por hecho que os lo venderemos a vosotros aunque tenga mos otras ofertas.

Sois nuestros mejores clientes en Alemania y os merecéis este trato. Hoy mismo daré instrucciones a Bob el Controller, que prepare un documento para la firma.»

«Perfecto, nos veremos con Bob en Vista Hermosa. Puerto Sherry, no encontraremos un sitio mejor ni más adecuado para cerrar este trato.»

Donde hay patrón no manda marinero, y si encima es del gusto de todos la cosa está hecha.

Bob no nos dijo nada, se fue con Bill y con un abogado a Vista Hermosa, de allí fueron a Tarifa, y en Tarifa se firmó el acuerdo.

Habían quedado en Vista Hermosa porque los tres principales ejecutivos de Coop A.G. tenían casas impresionantes en esa urbanización. Vivian parte del año allí.

Coop A.G. tenía en España la propiedad de la Bodega Garvey en Jerez, privatizada desde la expropiación de Rumasa.

Coop A.G. también tenía Mantequerías Leonesas, dirigida por Justo López Tello, a la vez adjunto de Juan Romero Roldán para todos los temas que se presentaran.

Sabíamos que nuestro MBO era papel mojado. Ahora teníamos la certeza de que lo que yo había iniciado en marzo en Los Borrachos de Velázquez buscando el bien de la compañía iba a salir bien.

Me encontraba satisfecho y contento, aunque con un sabor agridulce por la tomadura de pelo de Bob.

Coop A.G. era una buena empresa, y por todo lo que habíamos hablado durante el proceso de compra, nos entendía e iba a respetar nuestra estrategia, nuestras actividades, y nuestra plantilla. Íbamos a iniciar un periodo de prosperidad.

El 27 de noviembre de 1987 se firmó en un bufete de abogados en Madrid la compra por importe de «una peseta» de Oscar Mayer por Coop A.G.

El proceso de firma tuvo a mi parecer, y como se ha adelantado al principio del libro, un aspecto jurídico que detecté como incorrecto, que no se resolvió, y que como veremos resultó de singular importancia.

Iba a terminar la etapa americana. Estábamos en el despacho de abogados en Madrid, listos para firmar la compraventa Philip Morris, propietaria de General Foods, Oscar Mayer Co. y Oscar Mayer España, vendía a Coop A.G.Pasábamos de un imperio americano a otro alemán.

Ramón, el abogado, entró en el despacho con un montón de documentos listos para firmar.

-Aquí están todos los papeles que hay que firmar. Ha costado mucho porque ha habido cantidad de anexos relativos a Oscar Mayer S.A. por parte de Philip Morris-Oscar Mayer S.A.: firma Gene Jarrel y Bob Lowes, junto contigo y Ezio Pasini. Por parte de Garvey Holding A.G.Helmut Weineketta.

-Un momento, Ramón, ¿cómo es que compra Garvey Holding A.G.? ¿No era Coop A.G.?

-Todas las conversaciones han sido con gente de Coop A.G., con Juan Romero y con Justo López Tello. Pero ahora dicen que quieren poner las acciones a nombre de una filial, ioo% Coop, de la que es apoderado el que he dicho: Helmunt Weineketta.

-¿Habéis verificado todo eso?

-Trae un poder representando a Garvey Holding A.G., sociedad de Coop A.G. domiciliada en Stans, Suiza. El poder está validado en el Cantón Suizo.

-Pero todo esto se habría de haber comprobado. Deberían haberlo dicho antes.

-Damián, no hay tiempo. Ahora no vamos a pedirles más comprobaciones. Coop A.G. es una empresa seria, importante en Alemania. No pasa nada.

En aquel momento entró Justo López Tello con un lote gemelo de documentos a firmar. Justo era el Consejero Delegado de Mantequerías Leonesas, comprada por Coop A.G. tiempo atrás. Era un segundo de Juan Romero, y se había involucrado en todo el análisis de Oscar Mayer S.A., para ayudar en la compra. Lo había revisado todo profundamente.

-Listo para la firma. Todo está conforme. Juan está listo con Weineketta, en el despacho de aquí al lado - dijo Justo.

-Bob y Gene también están listos. Voy a llamarlos - dijo Ramón.

Y se firmó. Yo sinceramente me quedé extrañado de que apareciera Garvey Holding A.G.Justo me dijo que era la filial con la que Coop A.G. compraba muchas empresas. De hecho Mantequerías y Garvey estaban a nombre de Garvey Holding A.G. filial de Coop A.G.El tiempo me demostraría con gran sorpresa que mi deseo de haber comprobado el poder, la sociedad y toda la documentación involucrada, no era nada gratuito o innecesario.

-Brindo por la operación realizada. Para que sea provechosas para Coop A.G. y

para que su relación con Philip Morris sea excelente - dijo Gene, levantando su copa de Móet-Chandon.

-Por el futuro de esta compra - dijo Dieter Hoffman, Director General de Coop. A.G.

Todos brindamos. Bob 1'enfant terrible - como yo le había apodado-, también levantó su copa y con un aire maquiavélico, me dijo:

-Estábais con una gran empresa como es el grupo Philip Morris, pero ahora también vais a estar con otra grande. Coop A.G. lo es. Podrás - dijo con hipocresía - disfrutar y mejorar tu trabajo.

El destino se reiría más adelante de estas dos aseveraciones, al desautorizar la importancia y la grandeza de Coop A.G. por un lado y al convertir en realidad su falso deseo para mi persona.

Mi inglés nunca ha sido bueno, pero suficiente para defenderme en todas las situaciones. Ahora con el alemán lo tenía claro: seguiría con el inglés, y con el castellano. Los alemanes hablaban mi idioma. El Doctor Otto y Dieter Hoffmnan hablaban un perfecto castellano. Hemunt lo hablaba peor, pero se le entendía.

Juan Romero cerró los brindis, asegurando que se había hecho una excelente operación para Philip Morris y para Coop A.G.Olvidó decir que también lo era para él, que se iba a adjudicar personalmente un 20% de las acciones de Oscar Mayer S.A. al mismo precio que los alemanes: «una peseta». Ese había sido el precio negociado.

Yo le dije a Gene que se lo dijera a Bob. «Capitaliza la empresa antes de venderla». Con una deuda de 3.900 millones de pesetas, y unos fondos propios, «negativos», en términos contables americanos, no se puede vender la empresa aunque sea a alguien importante, y prestigioso como Coop A.G.Se lo dije a Bill Teeter también.

Bill era el Controller de Oscar Mayer Foods Corp. Bob era su jefe. Confiaba en que entenderían mi consejo. Les dije que si no capitalizaban y el comprador tampoco lo hacía, podríamos suspender pagos y salpicarles después de haber vendido.

Aunque Bob nunca me apreció, sabía que tenía razón en este aspecto clave, y habló con Philip Morris, alentado por Bill y por Gene, para solicitar una ampliación de capital de 2.000 millones de pesetas, que era mi propuesta, discutida y estudiada con todos: con mi jefe, Ezio y con mis compañeros Jaime y Paco.

Ezio también jugó en esta decisión un papel importante ante Gene y Bill y el

mismo Bob. Los convenció. Ezio iba también a ser clave en la decisión a tomar por Coop A.G.Nunca dejaré de estarle agradecido.

Capítulo XIII

1988, Damián Frontera director general

«Cuando se llega al puesto máximo de una empresa hay que conservar la sencillez y la humildad. Conseguir hacer un equipo integrado y profesional, y tener definida e implantada una estrategia de éxito. Ser el líder y trabajar de forma constante.»

¡Quiero ser Director General! Diciembre de 1987

-Toma esta factura y mándales un millón de pesetas a esta dirección - me dijo Juan Romero.

-¿Puedo saber qué es esto? - pregunté.

-Un anticipo a cuenta de los honorarios de este cazador de cabezas, Head Hunter, que va a buscar, seleccionar y proponer la contratación de un Director General para Oscar Mayer S.A. - me contestó Juan.

Le dije:

-Creo que es una locura. Podéis hacer otra cosa, buscarlo dentro de la empresa. Hay gente que podría ser el Director General. Es más, si a un tercero le encargara buscar un Director General lo primero que haría el Head Hunter sería buscarlo en Oscar Mayer.

-Tal vez cuando entra un nuevo socio hay que poner una persona que puede catalizar sinergias, y utilizando los puntos fuertes de la empresa potenciar nuevos planteamientos que eliminen vicios y amenazas. Aportar valor y romper rutinas y hábitos que no se vean convenientes.

-Me parece bien si es bueno, conoce el sector y actúa con sensatez y prudencia.

»Sin embargo hay muy poca gente así. Dentro de la empresa puedes encontrar gente valiosa capaz de provocar los cambios que se necesite hacer, a la vez que conservar todo aquello que es bueno y que seguirá siendo bueno tener, mantener y continuar.»

-¿Quiénes son esos candidatos? - me preguntó.

-Tres fundamentalmente: El Director General de Negocio, el Director General de Operaciones - mi hermano Paco - y yo mismo.

-¿En qué orden los colocas como meritorios para el puesto? - dijo Juan.

Le contesté rápido:

-Sin falsa modestia, me pongo el primero de la lista y luego los otros dos indistintamente. Aunque si admites esta alternativa, dejo a tu criterio la elección y te recomiendo hables con cada uno de los tres con esta finalidad exclusiva de evaluar sus competencias para el puesto de Director General.

Continuó:

-Haremos una excepción ponderada, se hará la selección de dos candidatos para el puesto. Luego incluiremos un tercero de dentro de la empresa, que saldrá de los tres que me has propuesto.

-Perfecto. Me parece muy sensato, y si creo que el candidato propuesto no es bueno te lo diré con toda claridad.

-Gracias por tu sinceridad y generosidad. Eres una persona muy atrevida al proponerte en primer lugar, pero lo valoro positivamente.

Finalmente le argumenté:

-Siempre he buscado el bien de la empresa, en primer lugar, por eso fui a verte a Madrid para darte a conocer Oscar Mayer. Por eso hemos colaborado los altos directivos en ayudarte a tope en encontrar, analizar y presentar las ofertas. Esperamos que todo sea bueno para la empresa, y que sirva para conseguir sus fines respetando su realidad actual.

-Espero que todo vaya bien. Ezio no quiere quedarse en España. Hemos pactado con él que se quede seis meses con el nuevo Director General que nombremos. Como tú me sugeriste, serás de valiosa ayuda para el cambio.

Hablé con el Head Hunter, le mandé el millón a cuenta, pues cuando presentara los candidatos y eligiéramos uno había que pagarles el 30% de la retribución de un año del puesto a ocupar.

El Head Hunter vino a conocer la empresa. Le acompañé en toda la visita a la planta, y a un matadero. Se reunieron con varios directivos y entre ellos los

miembros del Comité Ejecutivo.

Al cabo de un mes tenían un candidato que vino a vernos a Torrent, donde teníamos la central desde la crisis de 1980. No me causó una buena impresión, y así se lo dije a Juan Romero, con todo respeto.

Una semana después vino otro candidato. Pasó lo mismo.

Un día de febrero dei988 sonó el teléfono. Al otro lado estaba Ezio, Director General de Oscar Mayer S.A., que llamaba desde Jerez.

Se habían reunido todos los grandes jefes de Coop A.G., Juan Romero y Ezio, y habían decidido elegirme a mí como Director General.

Sentí una alegría inmensa, profunda y duradera. Había conseguido un objetivo por el que nunca luché, ni utilicé medio alguno, que no fuera mi proactividad con Juan Romero.

Aconsejé a los americanos en Houston que no vendieran, sabiendo que no me supondría una promoción, sino al contrario, significaba para mí continuar en el puesto en un nivel inferior en Madrid.

Tampoco he tratado de conseguir nunca cosas a costa de nada ni de nadie.

El viaje a Albacete con Juan Romero para enseñarle la planta fue decisivo en la decisión a tomar sobre el Director General.

Hablamos de mi vida personal, de mi familia, y mis hobbies. Le conté todo lo que había hecho con Anselmo y con los americanos.

Recuerdo que hasta se fijó en detalles personales míos. Me dijo:

-Siempre vas con una imagen impecable. Llevas siempre zapatos Sebago ¿verdad?

-Sí, siempre - le dije-. Son duraderos, y siempre la piel es resistente a las rayas. Vas siempre bien calzado.

-Carlos habla muy bien de ti. Y Juan Manuel, no digamos. Parece que le pagas para que te alabe.

-Es un gran colaborador y amigo - le dije.

Permanentemente he buscado quedar bien con todo el mundo. Practicar un lenguaje impecable, no tomarme las cosas a título personal y trabajar buscando cubrir mis responsabilidades y los objetivos que tengo marcados, despreocupándome de mí

mismo.

Siempre me he encontrado con mis objetivos cubiertos. Nunca he reivindicado nada.

Hablamos de la empresa y de lo que yo haría si fuera el dueño.

-Tenemos un equipo de dirección excelente. Con los americanos hemos aprendido mucho. Sabemos dónde están los puntos débiles y por qué perdemos dinero. Hemos conseguido que los americanos pongan 2.000 millones de pesetas, capitalicen la empresa y reduzcan la deuda a 2.300 millones de pesetas.

»Tenemos productos elaborados, comercializados con una marca de notoriedad y con una calidad reconocida.

»Sabemos, porque tenemos oficio, manejar el negocio de las carnes frescas.

»Falta sólo una persona que lidere todo el tema, movilice a la gente, la ilusione y la despierte de su actitud dormida durante los últimos años. Lo podemos lograr con tu ayuda y con el equipo de primer nivel que tenemos, verdaderos profesionales números unos.»

La química entre Juan y yo funcionó perfectamente. Nos entendíamos bien y nos caímos bien.

Ezio puso la guinda al pastel. Su presencia en Jerez no pasó inadvertida, ni fue silenciosa. Apoyó firmemente mi candidatura, como luego me confesó. Estaban proclives a nombrar un candidato de dentro de la empresa, solo les faltaba decidir quién. Los candidatos que presentó el Head Hunter les habían decepcionado.

Las palabras tranquilas, sensatas y decididas de Ezio acabaron convenciéndoles para que adoptaran la decisión de elegirme a mí.

La vida está llena de casualidades, llena de oportunidades, y llena de posibilidades de cambio. Frente a ello se puede quedar uno observándolo todo sin hacer nada o esperando que algo suceda. También cabe adoptar una actitud proactiva y decidida para provocar decisiones en otro sentido.

Siempre he actuado proactivamente. La suerte la he tenido, pero también la he provocado constantemente y la he buscado para encontrarme con ella. Practicando la verdad y sin conseguir cosas a costa de algo que no fuera mío o de alguien que me lo proporcionaba sin utilizarlo, con ética.

Recuerdo muchas acciones tomadas: mi decisión de cursar el máster del IESE,

irme a trabajar con Anselmo, mi propuesta en la revolución de los coroneles, mi lucha en la crisis de 1980 para sobrevivir, buscando una alternativa.

También actué proactivamente, apoyado por Ezio y plenamente por el equipo de colaboradores en la propuesta del MBO inicial con Oscar Mayer y después con el BBVA. Del mismo modo, mi conversación con Juan Romero Roldán en el viaje de Albacete fue clave para la decisión de nombrarme Director General.

Iba a cambiar de la función financiera a la función de dirección general, aunque siempre había ejercido con una visión global en todas las decisiones. Ahora tendría que hacerlo por necesidad al ocupar el puesto de vértice. Atrás quedaba mi experiencia financiera con un buen bagaje para actuar en el nuevo puesto.

Recordaba que hacía apenas dos semanas había dado una conferencia en la Bolsa de Valencia sobre «Principios y Criterios Financieros Fundamentales», cuyo contenido, actualizado a 2009, se incluye en el Anexo II de este libro.

Había que retener estos temas pero había que plantearse otros nuevos que se acoplaran a la función de dirección general.

Vista Hermosa

Tome el vuelo de Aviaco Valencia-Jerez. Ezio me había dado la noticia de mi nombramiento como Director General y me había dicho que tenía que estar esa misma noche con los directivos de Coop en El Puerto de Santa María, en la urbanización Vista Hermosa.

Allí llegue a las 8.45 y el Presidente me recibió en la puerta de la casa con una copa de jerez y me ofreció un San Patricio, lo acepté y le di las gracias.

Entré y allí estaban todos. Ezio, Juan Romero, Justo López Tello, el Presidente y el Vicepresidente Financiero de Coop.

El Presidente de Coop me dijo:

-Usted será el máximo responsable de conducir la empresa a corto y largo plazo, en el día a día. Le vamos a pedir que la ponga en rentabilidad cuanto antes y que este año 1988 reduzca las pérdidas al mínimo posible. Preséntenos un presupuesto en el plazo de un par de semanas.

»No voy a decirle cómo tiene que hacerlas cosas. Siéntase libre de trabajar como quiera con su gente. No nos pida ayuda financiera ni de ningún tipo, comercial o productiva. Usted considere a la empresa totalmente independiente de Coop A.G.

como perteneciente a un holding.

»Si lo hace bien continuará, si no tendremos que cambiarle. Espero que esto no suceda. Mi deseo es todo lo contrario y es que la empresa vaya bien y usted sea nuestro director General por mucho tiempo».

Al terminar estas palabras propuso un brindis y nos fuimos a cenar al restaurante del Faro en El Puerto de Santa Maria.

En mi nuevo puesto ejerciendo la función

Cuando me hice cargo de la Dirección General de OMSA, la empresa estaba descapitalizada, los directivos desmotivados, los empleados sin ilusión, la empresa conservaba una buena imagen exterior, pero arrastraba unos resultados muy negativos de los ejercicios anteriores, culminados con los 60o millones de pesetas de perdidas sólo en 1987.

En la última etapa de Oscar Mayer, bajo el mandato de Philip Morris, se habían abandonado las inversiones en los mataderos, tanto en las líneas de sacrificio, como en las instalaciones, cámaras, salas de fabricación, etc. y sólo se había invertido en los elaborados y poco.

Las pérdidas habían lastrado la moral de todos.

Había desilusión y un sentimiento generalizado de impotencia, falta de rumbo y preocupación por la continuidad.

«Una empresa tiene que tener una estrategia clara y definida, apoyada plenamente por la propiedad, por el consejo y por la Alta Dirección. Necesita unos colaboradores comprometidos e integrados por un conjunto de líderes que generen confianza e ilusión. Justo lo contrario de lo que había ocurrido en los últimos años con los americanos», fue un comentario que hice en los primeros comités ejecutivos.

«Necesitamos una estrategia de éxito en el área de carnes frescas, apoyada en nuestra experiencia, y en lo que ya sabemos que va bien. Necesitamos replantear con rigor y definición los elementos que se han perdido y mal enfocado en los productos elaborados, relativos a la distribución y los acuerdos en las plantillas con los clientes (condiciones de venta).»

«Confeccionaremos la estrategia, tengo las ideas muy claras de lo que hay que hacer en las carnes y en los elaborados», dijo Jaime, el Director General de Negocio.

«Haremos todo un plan nuevo con todas las inversiones que nos hacen falta en los centros mataderos y en la planta de Torrent y revisaremos toda la productividad», dijo Paco, el Director General de Producción.

«Vamos a por todas», comentó JM, el Director Financiero.

Concluí:

«Cuando tengamos las líneas maestras del plan iremos por todos los centros y delegaciones, para generar compromisos e ilusión, motivarles y generar confianza al ver que hay un norte y una meta y un equipo de dirección que les apoya.

»Hemos de ejercer el liderazgo.

»La gente ha de vernos como sus líderes.

»Hay que generar confianza en la empresa.»

80/20, la realidad práctica del cumplimiento de las normas

Un día ocurrió un suceso curioso, un operario quería hablar conmigo. Venía a decirme que alguien se había comportado mal en la empresa y no se había hecho nada.

Le dije:

«Si alguien no ha hecho las cosas bien, lo sancionaremos, pero antes averiguaremos lo que ha pasado. En la empresa siempre hay alguien que no cumple. Eso pasa con todo y en todas partes.»

Tenía muy claro que los valores se practican por los jefes y se aprenden por ósmosis, pero siempre hay alguien que no los digiere, ni los imita, ni los quiere practicar o por su carácter indomable y sin autocontrol o por cualquier otra circunstancia.

En OMSA Alimentación S.A. fuimos creando desde el principio, con Anselmo Gil y sus muchachos, una cultura fuerte y flexible, abierta y curtida con los cambios, y que llegó a su madurez con mi nombramiento como Director General en 1988.

Reflexionamos sobre lo que hacíamos y cómo nos comportábamos el equipo de Alta Dirección y anotamos los valores para darlos a conocer y que muchos se autoafirmaran en ellos y otros los trataran de cumplir.

En OMSAformábamos un equipo de Alta Dirección con puntos fuertes

complementarios. Cada uno se inclinaba por sus enfoques y criterios y principios más acusados, pero también toleraba y trataba de comportarse con los valores de los otros.

La consideración y el respeto a las personas iba unida, y necesariamente así debe ser en toda empresa, a la necesidad de enfocar todas las acciones para satisfacer al cliente y ganar dinero.

El comportamiento ético - la práctica permanente de la verdad en todas nuestras acciones y decisiones - debe acompañarse con un sentido profundo de la responsabilidad en cada uno para hacer muy bien el trabajo que tenga asignado.

«Vamos a ver qué ha pasado. Llamaré al Director de Personal para que lo averigüe todo y luego hablaremos. Tenga Vd. en cuenta que cuando se da una norma si la cumple el 80% rigurosamente nos podemos dar por satisfechos. Siempre habrá un 20% que no lo haga correctamente. En algunos casos se puede conseguir un 95/5, pero con conseguir un 80/20 nos podemos dar por satisfechos», le contesté.

Pedro, que así se llamaba el operario, no se iba muy convencido del despacho de Dirección General, pero había modificado un poco su opinión. La regla del 80/20 le había gustado. Ahora a esperar lo que haría el gran jefe.

Juan, el encargado que había menospreciado a un operario, fue sancionado. Pero las cosas no eran como le habían parecido a Pedro.

«Las cosas no son como parecen, pero así son si así parecen», la aseveración de Luigi Pirandelo, tenía su enjundia.

La verdad es profunda, compleja y difícil de averiguar. El sentido común obliga a recabar información de todas las partes, para conocer la realidad de cada hecho a enjuiciar.

Me vino a la mente la definición que había obtenido por mi experiencia sobre lo que era el sentido común empresarialmente. Siempre ha existido el tópico de que ser un buen directivo es actuar con sentido común, pero nadie te da un criterio operativo para aplicarlo. Yo tenía uno y lo aplicaba en mi práctica diaria y lo exponía en mis conferencias, en el Instituto de Formación Empresarial Lluis Vives de la Cámara de Valencia y en el Instituto San Telmo de Sevilla.

Mi definición de sentido común era como sigue: «La capacidad de llegar a conclusiones, planteamientos o decisiones, razonando adecuadamente y conforme a un conocimiento objetivo de la realidad del momento».

Cada palabra tenía su sentido. Razonar que no es dejarse llevar del sentimiento o

del impulso intuitivo. Conocer la realidad y para conocerla necesitas recabar información de muchas partes y de muchas personas. Realidad objetiva, libre de informaciones equivocadas y de imaginaciones falsas y del momento, lo que ayer contemplábamos como realidad hoy puede ser distinto. Si varían las circunstancias hay que conocer la nueva situación.

Capítulo XIV

Rebelión a bordo: motín en la Bounty. Entra Coop. A.G.

«Cuando en una empresa hay falta de lealtad y estalla la revolución, hay que tomar decisiones duras y sin contemplaciones despidiendo a los que no hacen equipo y construyendo un nuevo orden.»

Año 1987/88

Bob, el Controller de Oscar Mayer, nombrado por Philip Morris en 1985, había heredado, casi con toda seguridad, la animadversión de Nate hacia mí.

En 1980, Nate creyó que yo iba a abandonar la empresa e imcumplir mi compromiso de llevar adelante todas las acciones necesarias para cumplir el «plan de reactivación», aprobado en Madison, en abril de ese mismo año. Desde entonces se mostró con una actitud diferente hacia mí.

Recuerdo lo que pasó en 1980. José Luis Lucas, profesor del IESE, me ofreció el puesto de Director General de Tycesa, a las órdenes de Pedro Agramunt, Consejero Delegado, y de Joaquín Saez Merino, Presidente de la compañía.

Como era lógico y natural, me puse en contacto con ellos, porque siempre que te hacen una oferta hay que escucharla. Incluso invertí un día entero para seguir el proceso de selección de personal.

Habíamos quedado que mi selección tenía carácter reservado y confidencial hasta tanto tomara la decisión. Sin embargo, en una reunión del Club Americano, el Director de Proceso de Datos de Tycesa le comentó a Nate, mi Jefe, que yo me iba a ir a trabajar a Tycesa y dejaría de trabajar en Oscar Mayer.

Al Director de Proceso de Datos de Tycesa le había llegado la información directamente de su Presidente.

Como ocurre muchas veces por tratarse de un tema entre personas, no se respetó la confidencialidad.

Nate se lo comentó confidencialmente a Fernando Gómez, el adjunto que habíamos

fichado Anselmo y yo para temas de Oscar Mayer y a Fernando le faltó tiempo para venir a contármelo a mí, sabiendo que le iba a guardar el secreto.

Le dije a Fernando: «Aún no he tomado la decisión de irme, pero ahora que ha transcendido, voy a ir a decirles a los señores de Tycesa que no me voy con ellos. Voy a cumplir el compromiso de mayo en Madison con Oscar Mayer y demostrarles que no había decidido en ningún momento irme, que sigo aquí, y que ha sido un falso rumor».

Nate nunca me lo comentó, yo tampoco se lo dije. Pero intuyo que esta historia se la contó a Bob, quien también desde entonces adoptó una actitud diferente hacia mí.

De hecho, en otra confidencia, el Director de Personal me dijo que mi puesto, cuando abandonara la empresa, se lo habían prometido a nuestro Controller, José Miguel, que dependía de mí jerárquicamente, y que tenía muy buena química con Nate, el Director General.

Lo cierto es que Nate sabía que me necesitaba, pero por otro lado se sentía incómodo al no haberme ido de la empresa. Al quedarme, no podía cumplir su pacto con nuestro Controller.

Además tenía que aguantar mis continuas «rebeldías», manifestadas con opiniones y criterios diferentes, y con críticas a algunas de sus decisiones que aunque eran constructivas, le sentaban siempre mal.

Consecuencia de estas confidencias, también Bob y nuestro Controller se aliaron para derrocarme.

En la empresa había dos líneas de pensamiento estratégico diferentes: una, nacida de los americanos que abogaba claramente por dedicarnos exclusivamente a los elaborados y cerrar los mataderos o venderlos; y otra que era conservar la empresa en sus dos actividades básicas, carnes frescas-mataderos y productos elaborados.

La estrategia de Bob y de nuestro Controller José Miguel, estaba en línea con la primera línea de pensamiento, filosofía americana.

Un día, una persona me contó que había visto salir de casa de la secretaria del Controller a un grupo de directivos y mandos de Oscar Mayer que habían tenido allí una reunión.

Hablando con más personas, me enteré que se estaba elaborando un plan estratégico y una estructura, con un organigrama completamente nuevo, para el futuro comprador de la empresa. El plan suponía un cambio radical.

Según me contaron, en una confidencia excepcional, se establecía una nueva estructura donde mi equipo - Jaime, Paco, JM y yo - quedábamos fuera.

Ese informe se lo entregaron a Bob y se lo dio al representante de Coop A.G. en España, Juan Romero Roldán.

El Consejero Delegado de Coop. A.G. me comentó el tema. Le dije que conocía lo que había sucedido.

¡Motín en la Bounty!, que hubiera resultado eficaz de no ser porque a Coop A.G. lo había contactado yo y lo había estado alimentando durante todo el proceso de negociación hasta el momento de la firma. Estaban incondicionalmente de mi parte.

Bob y José Miguel ignoraban mis estrechas relaciones con los ejecutivos de Coop A.G. y que yo había sido el auténtico broker de la operación, buscando a Coop A.G., y presentándosela indirectamente a Bob.

No sabía que durante el proceso de negociación habíamos estado en permanente comunicación los ejecutivos de Coop A.G., con el Comité Ejecutivo de Oscar Mayer, principalmente con Juan Manuel Delgado y conmigo.

El Controller y yo nunca hemos hablado de este tema, pero un mes después de estos hechos, José Miguel abandonó la empresa motu propio para irse a trabajar a otra empresa como Director Financiero en un cargo de más nivel que el que ocupaba a mis órdenes de Oscar Mayer S.A.

En febrero de 1988, nombrado yo Director General, llegué a un acuerdo con los directivos y personas clave implicados en el «Motín», incluyendo parte del equipo del Departamento del Controller para que abandonaran el «barco».

Si se quiere construir una empresa hay que tener un equipo leal, integrado y comprometido, donde no haya fisuras ni faltas de lealtad.

Puede haber divergencias de opiniones, criterios distintos, visiones diferentes, pero nunca falta de lealtad. Cuando una persona no va a actuar de acuerdo a las instrucciones de su Jefe le honra decírselo abiertamente antes que actuar con deslealtad haciendo otras cosas u obstruyendo las acciones encomendadas.

Muchas veces hay que prescindir de excelentes profesionales y personas si no existe una integración y una unidad basada en la lealtad y en el compromiso mutuo. Hacer un buen equipo es un logro que requiere tiempo y que exige medidas de todo tipo, incluyendo el despido de algunas personas.

Capítulo XV

Un acontecimiento increíble

«Lo último que puede esperar un Director General es que le digan que sus dueños han quebrado. Lo mejor que le puede pasar, en ese caso, es no tener ni haber tenido ningún vínculo con ellos, excepto el de propiedad. Se puede funcionar con auténtica libertad.»

Año 1988.

Quiebra práctica de Coop A.G.

-Buenos días. Ya estamos todos. ¿Empezamos la reunión?

Eran las nueve y cinco. Con carácter extraordinario se había convocado una reunión del Comité ejecutivo de OMSA Alimentación S.A., un jueves 17 de octubre.

Esta reunión se celebraba todos los lunes y casi nunca se lograba empezar a la hora en punto. Lo importante era empezar y estar todos. El Comité estaba formado por cuatro personas, el Director General de Producción, mi hermano Paco, el Director General de Negocio, Jaime, el Director Financiero, Juan Manuel y por mí como Director General.

Se ampliaba con el Director de Recursos Humanos, que era Jaime Renovell, y más esporádicamente con el Director de Aseguramiento de la Calidad, Antonio Benlloch.

A veces había una agenda de temas pendientes a tratar. Sin embargo la reunión empezaba siempre exponiendo cada tino lo que creía conveniente, sobre la situación en el área de sus responsabilidades, los problemas, las inquietudes y en general, cualquier planteamiento o asunto sobre la empresa.

Cada uno se sentía completamente libre para expresar la idea, el criterio o la opinión en todo momento.

Cuando se planteaba la necesidad de tomar una decisión o de proponer una solución a un problema concreto, como Director General, nunca daba mi opinión al principio. Pedía la de cada uno de mis colaboradores para saber lo que opinaban, en total libertad, antes de condicionarles con la mía.

Si se quiere tomar una decisión correcta hay que contar con todas las opiniones,

de diferentes personas, con distintas responsabilidades y funciones, y con enfoques y criterios diversos.

Para ello hay que conseguir que todos se expresen con libertad, sin miedo a nada, en un clima de participación verdadera.

Como máximo responsable, también debemos mostrar nuestra postura u opinión personal, y manifestarla, para tomar la decisión final, tras el debate y la consideración de todas las opiniones y argumentos.

Si después del debate todos estamos de acuerdo, muy bien. Si no hay un acuerdo, como máximo responsable, he de proponer la decisión que crea mejor. Hecho esto, todos tienen que apoyar la decisión tomada y olvidarse de sus planteamientos individuales y actuar plenamente comprometidos con la propuesta definitiva de tina forma leal, ilusionada y esforzada.

La clave de este proceso es que sea participativo, que todos se expresen con libertad y que todos escuchen a todos.

Si no se logra el consenso, cosa que sucede con frecuencia, la decisión tomada por el máximo responsable es la válida y todos la deben apoyar.

Aquel 17 de octubre el tema era monográfico: Coop A.G. estaba al borde de la quiebra, con sus principales directivos implicados en temas de fraude. Habíamos recibido el jueves la noticia de una forma sorprendente, como narré en el primer capítulo.

Empezamos la reunión del Comité Ejecutivo, ampliado con el Director de Recursos Humanos.

-He hablado con Juan Romero - les dije-. Me ha dicho que vendrá a explicárnoslo todo. Que estemos tranquilos. Que todo irá bien. Que Coop no quebrará y se llegará a un acuerdo para seguir funcionando. Y que Oscar Mayer no tiene por qué tener problemas.

Había estado toda la noche dándole vueltas a la noticia, sin comprender muy bien lo que pasaba en Alemania, repasando las notas de la traducción de Der Speigel y pensando qué nos podía pasar, y qué decisiones tomar. Estaba lleno de dudas, necesitaba más información.

El mismo jueves, muy temprano, a primera hora, conocedor de que el Director de Control de Calidad de la empresa sabía alemán, le había encargado la traducción completa del amplio artículo de Der Speigel. Sin perder el sentido del humor, le dije:

-Antonio, tienes una nueva responsabilidad: traducirme todo lo que podamos cazar de Coop en alemán. Te nombro «Adjunto a la Dirección General para Asuntos Alemanes».

También había localizado al Consejero Delegado, Juan Romero Roldán, y había hablado con él sin obtener una clara información de lo que había pasado y estaba pasando en Coop A.G.No me había tranquilizado.

Ahora, en el Comité Ejecutivo, íbamos a abordar qué hacer ante tan gran problema.

Tras mis primeras palabras, el primero en abrir fuego fue Jaime, el Director de Negocio, que dijo:

-¿Qué sabemos de Coop A.G.? ¿Qué nos puede pasar si quiebra?

Le contesté:

-No tenemos muchos datos pero la información de Der Speigel es impresionante. Si CoopA.G. quiebra, cambiaremos de dueño una vez más. Nuestro dueño será la Junta de Acreedores. Ahora bien, afortunadamente con Coop A.G. no tenemos avales, ni créditos, ni ninguna relación. Son sólo nuestros accionistas. Tendremos un problema de imagen y de propiedad, lo cual es importante, pero ningún problema concreto más.

-Lo primero que vamos a hacer - añadí - es hablar con los bancos antes de que se enteren por otro conducto. Les diremos que no hay vínculos entre nosotros y Coop A.G.Que no se preocupen por nuestro futuro, que saldremos adelante. Que estamos sanos, sin gran endeudamiento y ganando dinero. Que lo único que nos va a pasar es que vamos a cambiar de dueños una vez más.

-Estoy de acuerdo, pero también convendría que fueras a Alemania con Tilman a conocer la situación real - dijo Paco, el Director General de Operaciones.

-Si Coop A.G. quiebra lo pasaremos mal. Damián, creo que debes ir a Madison a poner sobre alerta a los americanos para que recompren la empresa, si es posible. Hace muy poco tiempo que la vendieron, no querrán tener problemas y probablemente la recompren - dijo Jaime.

-¿Cuándo va a venir Juan Romero a informarnos y opinar sobre lo que debemos hacer? - dijo Juan Manuel, director financiero-. Hay que aclarar quién nos va a mandar ahora, quién va a ser el dueño de OMSA. Es el Consejero Delegado y algo tendrá que proponer.

OMSA Alimentación S.A. pertenecía en un 70% a Garvey Holding A.G., sociedad suiza, perteneciente a Coop A.G.El otro 30% era de Juan Romero Roldán y del grupo directivo de OMSA.

Por entonces, aunque la gente creía que OMSA era 1oo% Coop A.G., no era así. Cuando Coop A.G. la compró a Philip Morris, le dio una participación al Consejero Delegado (20%), el hombre de Coop A.G. en España, y un paquete de stock-options a los 8 principales directivos, de OMSA con un tope del 10,5% en total, como ya he narrado antes.

La compra había sido toda una aventura. Lo que nos esperaba ahora era otra aventura mayor.

Decidimos que lo mejor era a ir a Frankfurt a enterarme de lo que pasaba, ya que el Consejero Delegado no vino a la empresa a aclararnos lo que había acontecido en Coop A.G.Dimitió de su cargo por carta y nunca vino a vernos a la empresa.

Con su salida comprendí el extraño viaje a Stans.

Nos envolvieron a los tres Directores Generales de las empresas españolas de Coop A.G.: Mantequerías Leonesas, Bodegas Garvey y Oscar Mayer. Nos hicieron ir repentinamente a Suiza a una estación de esquí que se llamaba Stans, cerca de Lucerna, donde había una oficina de Garvey Holding A.G., filial «teórica» de Coop A.G.

Se celebró allí un Consejo de Administración y Juan quería que constara en acta su salida de OMSA, de Garvey y de Mantequerías Leonesas y la venta de sus acciones de dichas compañías. Fuimos a Stans a hacer el paripé.

Con nuestra presencia en el Consejo de Garvey Holding A.G. en Stans, Suiza, se daba autenticidad al acta con las decisiones tomadas. No obstante, no firmamos nada ni nos comprometimos a nada.

Der Spiegel prosiguió con sus revelaciones de los avatares de Coop A.G.En diciembre nos puso los pelos de punta al confirmar algo que yo había intuido en la firma del 27 de noviembre de 1987 en el bufete de abogados.

Garvey Holding A.G., la empresa propietaria de las acciones de OMSA, Garvey y Mantequerías, entre otras, no pertenecía a Coop A.G.

Pertenecía a una empresa domiciliada en las Islas Caimán, de un dólar de capital, cuyo propietario era un «ilustre abogado» del pequeño estado de Liechtenstein.

Dicho abogado había sido Consejero de OMSA cuando se formalizó la compra

por Coop A.G.Ahora la policía alemana, según Der Spiegel, le perseguía para poder rescatar parte del patrimonio de Coop A.G. jurídicamente en manos de él.

Días después, y siempre informados por la citada revista, se negoció la inmunidad del abogado, a cambio de que vendiera «el dólar» de acciones que tenía en la empresa del Gran Caimán, a favor de Coop A.G., como debió ser en el origen. Los acreedores de Coop A.G. respiraron, pero el agujero continuaba siendo grande.

Coop A.G. no quebró, pero los bancos sobre 1.500 millones de marcos de deuda (unos 120.000 millones de pesetas), tuvieron que aceptar una quita del 80%, 1.200 millones de marcos, (1oo.ooo millones de pesetas).

Los bancos evitaron la quiebra para conservar los supermercados que estaban en alquiler. Según la legislación alemana, si quiebran los locales cesaban en sus alquileres y se quedaban libres para sus propietarios.

-Fue una quiebra «teórica». Prácticamente - me dijo el presidente-, hemos dividido Coop A.G. en tres grupos: las empresas que sólo tienen pasivo; las que tienen activos y pasivos pero van mal, y las que van bien.

-La suya está en el último grupo. Cuídela, y ya hablaremos.

Entonces le puntualicé algo que llevaba muy preparado:

-Me parece muy bien. Estoy a su disposición. Pero quiero pedirle algo.

-Adelante. Me dijo el Presidente de la Junta. Pero rápido porque no hay tiempo.

-Cuando vayan a vender la empresa cuenten con mi ayuda y mi opinión. Avísenme. Busquen un comprador que sea solvente, serio y que quiera a OMSA como es. No elijan uno que sea un tiburón, un especulador o un insolvente. Por favor, no se olviden de informarme y darme participación en la operación de venta.

-Lo tendremos presente. Pero no puedo garantizarle nada - fueron sus últimas palabras.

La reunión había durado diez minutos escasos. Pero el viaje a Frankfurt había sido provechoso para puntualizar nuestra postura.

Luego el signo de los negocios decidiría seguramente si tendrían presente mis peticiones. Pero por ahora era todo lo que podíamos hacer.

El plan de calidad total

Lo inmediato que decidimos hacer fue ir a los bancos a contarles lo que nos había pasado. Todos menos uno nos apoyaron. Nuestra conversación con ellos empezaba siempre igual:

-Si tienes acciones de Telefónica y quiebras, ¿qué le pasa a Telefónica?

La respuesta es clara y contundente:

-A Telefónica no le pasa nada. Sólo a ti que has quebrado.

Entonces les decía:

-Eso mismo me ha pasado a mí en OMSA. No tengo ningún vínculo comercial, ni financiero - no hay avales ni préstamos-, no tengo nada con Coop A.G. salvo que son mis propietarios

El mismo argumento lo utilicé en una comunicación que hice a todo el personal de OMSA, contándoles lo que había pasado en Coop A.G. y diciéndoles que nos se preocuparan de nada, excepto de hacer bien su trabajo. No pasaría nada, les dije a todos. Era muy importante tranquilizar a todo el mundo y que comprendieran que no nos iba a pasar nada, únicamente cambiaríamos de dueños en un próximo futuro.

Todos los bancos nos apoyaron, excepto uno, al que repagamos 200 millones de pesetas, con la ayuda adicional del Banco de Valencia

La empresa, OMSA Alimentación S.A., seguía retomando el rumbo que se había marcado en 1988 con la nueva estrategia y el plan de revitalización de la compañía, con las inversiones necesarias y con todos los equipos trabajando sin otra preocupación que hacer bien su trabajo y contribuir a que la empresa siguiera teniendo buenos resultados.

En abril de 1988 iniciamos el Plan de Calidad Total al estilo japonés en versión española, una idea que venía madurando y que propuso el Director General de Operaciones, Paco - mi hermano - y su equipo.

Fue una auténtica revolución positiva en la empresa.

Se acordó iniciarlo como experiencia piloto en la planta de Torrent.

El plan obligaba e involucraba a toda la gestión de la empresa y exige una gestión activa de todas las personas de la organización.

Son todas las personas las que deben lograr la satisfacción del cliente con la capacidad y actitud necesaria para hacerlo todo sin defectos desde el principio y

conseguir la meta de nuestro plan.

El plan arrancaba con una nueva filosofía y proponía una nueva cultura, mayor formación, información plena como consecuencia de la participación a todos los niveles. Una condición necesaria era el apoyo de la Alta Dirección, y tanto el Comité Ejecutivo como yo personalmente lo apoyamos plenamente.

Estábamos de acuerdo con lo que dijo Paco de que la evolución que se producía a nuestro alrededor, por la competencia y el fuerte ritmo de cambios tecnológicos, nos obligaba a actuar con mayor capacidad, competencia y flexibilidad. Todo ello para satisfacer a nuestros clientes de una forma diferente y superior a la competencia.

El Plan de Calidad Total no era un factor de producción, sino que era un principio que debería presidir cualquier tarea o relación y que comprometía a todos a actuar con Calidad Total

Lograr esto nos exigió implantar un plan de formación, de comunicación y de participación amplio y profundo, para provocar cambios en los hábitos de trabajo.

La formación era la semilla básica par obtener frutos en el futuro.

La información era un elemento imprescindible para obtener una orientación común de todos en una misma dirección: «Mejora Continua» hacia la satisfacción del consumidor final.

Hicimos un plan de sensibilización, de comprensión y de asunción del plan con todo el personal del centro de Torrent. Luego vino el plan de formación y finalmente el plan de comunicación y participación.

Terminado el plan en Torrent, se implantó en la central y en los mataderos. El responsable de este transcendental cambio en la empresa fue Paco, mi hermano, el Director General de Operaciones.

Este Plan fue muy importante en OMSA, que se reflejó en una mejora de los resultados y del ambiente de trabajo.

Mientras tanto, Coop A.G., que realmente desde el punto de vista jurídico nunca presentó la quiebra, para no perder el alquiler de los supermercados, se fue desmembrando. Se vendieron muchas cadenas y al final lo que quedó de Coop con Garvey Holding, se vendió a ASKO, todo siempre bajo el control de los bancos. En los años que actuó la Junta de bancos hubo tres cambios de presidentes.

«Mándanos mil millones como un crédito entre compañías»

Tilman - el hombre de Coop A.G. en España - y yo estábamos en la terminal Norte del aeropuerto de Madrid-Barajas, esperando el aterrizaje y la llegada de los directivos de los bancos acreedores presididos por el Deutsche G.Bank, que constituían el nuevo Consejo de OMSA Alimentación S.A. (antes Oscar Mayer), procedentes de Frankfurt.

Unos minutos antes los altavoces del Hotel Barajas habían llamado a Tilman:

«Sr. Todenhóffer, acuda al teléfono de recepción, por favor.»

El presidente de la Junta de Coop A.G. y de OMSAAlimentación nos había citado en el hotel Barajas, para no perder tiempo.

Tomarían un vuelo privado, vendrían a Madrid y firmarían las cuentas anuales de OMSA y se volverían.

Sin embargo, al acudir al aviso de la llamada del hotel, Tilman recibió la orden de abandonarlo y acudir conmigo al aeropuerto, a la terminal Norte de Barajas, donde aterrizaban los vuelos privados. No tenían tiempo de desplazarse y tranquilamente revisar la situación de la empresa y firmar las cuentas.

Mientras esperábamos la llegada de los consejeros alemanes, le dije a Tilman:

-¿Te apuestas una comida en Horcher? Si los alemanes no preguntan nada sobre los beneficios de la empresa, y se van sin más, tú pagas la comida en Horcher. Si preguntan por la situación de la empresa y sus resultados yo pago la comida.

Habíamos ganado casi mil millones de pesetas, era el ejercicio de 1989, el que presentábamos a la firma.

-De acuerdo.

Bajaron del avión. Nos reunimos en una esquina de la sala de llegadas en el aeropuerto, al lado de los aviones. Le preguntaron a Tilman:

-¿Son correctas las cuentas? ¿Están debidamente auditadas? ¿Las ha firmado también Damián?

-Damián y yo hemos firmado. Lo podés firmar - dijo Tilman.

-Por supuesto. Firmemos - dijo el Presidente.

Tilman y yo preparamos las copias y las fuimos pasando a la firma de los tres consejeros. Firmaron y nos dijeron gracias y adiós. Volvieron al avión y se fueron.

Había ganado una comida en Horcher. Mi restaurante favorito, donde Andrés Trujillo, del Bufete Garrigues, nos llevó un día a comer, hacía años, para celebrar el final de las negociaciones y la firma del acuerdo con Oscar Mayer Co. Inc.

Fuimos a Horcher, y cuando estaba a punto de iniciar el excelente postre que había pedido - creps rellenos de helado de vainilla, con frutas del bosque y chocolate caliente-, se acercó un camarero con un teléfono portátil en la mano, y lo conectó en un enchufe que había en la pared.

Entonces no existían los móviles, pero Horcher te servía la llamada a la mesa.

-Sr. Todenhófer, le llaman de Alemania.

-Muchas gracias. Deme el teléfono.

Tilman colgó y me dijo.

-Se han leído las cuentas anuales en el avión. Han visto que has ganado mucho dinero. Quieren que mañana les mandes mil millones de pesetas, como un crédito entre compañías, para pagar los gastos que tiene la «teórica quiebra de Coop A.G.».

Casi se me atraganta mi postre favorito.

-Ni hablar - le dije a bote pronto-, no voy a poner en problemas a OMSA, para no solucionarles su problema, que es de más de cien mil millones de pesetas.

Tilman comprendió mi negativa, pero me advirtió que yo era el Director General y no el dueño de la empresa.

-Contéstales que no voy a mandarles nada. Diles que OMSA no puede mandarles ese dinero porque sería un problema financiero endeudarse indebidamente. Tendríamos problemas con los bancos. Ahora estamos sanos, porque somos independientes. Si la banca ve que Coop A.G. se apoya en OMSA para sus problemas, nos cortarán el crédito.

Tilman era una persona sensata y lo entendía, pero tenía que cumplir su función como representante de Coop A.G.

Transmitió mi respuesta.

La reacción no se hizo esperar. Quedamos en hablar por teléfono desde el despacho de Tilman. Allí no procedía hablar más.

Me tomé el postre, aún a riesgo de que me sentara mal. Me habían estropeado la comida, pero aún me quedaban fuerzas psíquicas para mantener la calma y acabar de

comer con tranquilidad.

Ya en el despacho de Tilman llamamos al Presidente de Coop A.G. a Frankfurt. Cuando le volví a decir que no le mandaba los mil millones, me dijo:

-Usted no es más que el Director General y debe obedecer órdenes del Presidente.

-Perdone usted - le dije-, pero yo defiendo los intereses de OMSA Alimentación y no puedo hacer algo que va contra el porvenir de la empresa.

-Usted sabe que puede darnos mil millones sin problemas. Tiene capacidad de endeudamiento, una solvencia excelente. Está ganando mucho dinero.

-Si los bancos ven que estoy financiándoles cortarán mis líneas de crédito porque pensarán que puedo ir al hoyo como Coop A.G.

-No se preocupe, eso no pasará. Si es preciso hablaremos con los bancos.

-No estoy de acuerdo. No lo haré. No firmaré esa transferencia como Director General, antes dimitiré con las debidas precauciones.

-Usted debe obedecer o se juega el puesto.

-Antes de obedecer, si usted quiere esa transferencia, no seré quien la haga y para impedirla tendrá usted una huelga y una manifestación encabezada por la dirección general, algo insólito en el mundo de la empresa.

-Venga usted mañana puntualmente a Frankfurt, le espero a las doce en mi despacho. No tengo nada más que hablar.

Fuimos a Frankfurt. Antes nunca tenían tiempo para atendernos. Ahora estuvieron tres horas haciéndome un tercer grado para convencerme de que les enviara los fondos.

Resistí. Quedamos en vernos en Madrid dos días después. Les comenté que iría con mi equipo de colaboradores del Comité Ejecutivo.

Nos reunimos en Madrid. Llevábamos un buen argumentario. Inversiones. Circulante. Conservar la solvencia de la empresa. Endeudamiento peligroso. Argumentos bancarios. Etc.

Estábamos los cuatro del Comité Ejecutivo de OMSA, Jaime - D.G. de Negocios-, Paco - D.G. de Operaciones-, JM - Director Financiero - y yo, frente a dos consejeros de la Junta de Acreedores de Coop A.G., a la vez Presidente y Consejero de OMSA, respectivamente.

La batalla fue ganada, pero hubo que sufrir una pequeña herida. Accedimos al final a darles dinero por vía dividendo para que no afectara a los bancos.

Les dimos un millón de marcos.

Hicimos las paces y se volvieron algo contentos. En el fondo estábamos defendiendo su propio valor, aunque pareciera lo contrario.

Al negarnos a la transferencia, la empresa se mantenía intacta. No hubiera sido nada bueno haber cedido a su petición. Habríamos perjudicado mucho a OMSA. Los bancos, que nos apoyaron cuando les comunicamos la "quiebra", se habrían alarmado.

Tilman Todenhófer, abogado del bufete del Dr. Frühbeck, con base en Madrid, que me asigno el Presidente de la Junta de Acreedores, cuando fui a Frankfurt, como enlace para cualquier problema con Coop A.G., lo entendió perfectamente.

Capítulo XVI

El MBO. De directivo a empresario

«Pasar de ser directivo a empresario es un salto fuerte donde hay que asumir nuevas competencias, aceptar mayores riesgos y más responsabilidades. Todo un mundo nuevo.»

Año 1991.

La Junta de Coop A.G. decide vender OMSA

Era el 13 de junio de 1991, jueves, hacía mucho calor cuando llegué al aeropuerto. Estacioné el coche provisionalmente, confiando en que el vuelo de Madrid fuera puntual.

Luis apareció por la puerta de llegadas n.° 1 del aeropuerto de Manises. Le hice una seña y fui a su encuentro. Nos saludamos y nos fuimos al hotel Azafata, que estaba enfrente del aeropuerto.

Estuvimos reunidos tres horas. Allí se forjó el plan para llevar adelante la compra de OMSA Alimentación a Coop A.G., conjun tamente por un grupo de directivos, con Inversiones Ibersuizas financiando la inversión.

Hacía apenas dos semanas que había estado en Frankfurt.

El presidente del D.G.Bank, que presidía la junta de liquidación de Coop A.G. me citó en su despacho. Fue directo, con claridad y brevedad, al objetivo por el que me habían llamado.

-Hemos decidido vender OMSA y buscar un comprador con un agente o broker. Como usted se ha comportado bien durante estos casi tres años y nos pidió participar en el proceso de venta de OMSA, le vamos a complacer.

-Le hemos llamado para decirle - continuó - que le hemos hecho el encargo de vender OMSA al Credit Suisse First Boston (CSFB), que va a ser el broker de la venta. El CSFB se va a encargar con su colaboración y cooperación de buscar un comprador.

Hizo una pausa y continuó:

-En la medida de lo posible haremos caso de sus consejos y recomendaciones. Pero si no encontramos un comprador con las condiciones y limitaciones que usted recomiende, tendremos que buscar, con otros criterios más amplios, otras empresas, aunque no le gusten.

-El mundo de los negocios es así. Usted puede ser una persona clave en la operación. Esperamos que todo vaya bien. Josep Pujol, ejecutivo del CSFB, le espera mañana en Madrid en su oficina, en Azca - concluyó.

Apenas tuve tiempo para hacer mayores comentarios, aunque sí les dije:

-Les agradezco que me tengan en cuenta en la operación de venta de OMSA. Usted sabe por qué se lo he dicho otras veces, lo único que deseo es que el comprador sea solvente, serio, y que quiera a la empresa tal y como es, de carnes y elaborados, con mataderos y fábricas. Hay que evitar venderla a un especulador, o un «tiburón», que luego la descomponga. No sería bueno, tanto para nosotros, como para ustedes. Hay que evitar tener luego problemas. Debe venderse a alguien que le dé continuidad.

Eso fue todo. Diez minutos escasos, sin mayores explicaciones. Así había sido siempre la relación con la Junta de Acreedores y de Liquidación de Coop A. G.

Josep Pujol, <broker> para una nueva venta de OMSA Alimentación S.A.

A la mañana siguiente estaba reunido a las 9 en punto con Josep Pujol, cuyo apellido, no era casualidad, coincidía con el del President de la Generalitat de Cataluña. Josep era uno de sus hijos.

No me sorprendió nada su juventud. Era habitual encontrar ejecutivos muy jóvenes, con dos o tres años de experiencia, y un MBA en su haber, trabajando en la Banca Corporativa, y en mayor medida en la Banca extranjera.

Nos caímos bien, la «química» funcionó entre los dos. Teníamos vínculos comunes, el MBA del IESE.

Hablábamos el mismo lenguaje.

Comimos, o más bien almorzamos juntos - nunca me acostumbré a cambiar las palabras almorzar por comer-. Antes trabajamos toda la mañana en la preparación de los documentos que había que elaborar de OMSA, para las empresas a contactar. Hicimos un programa de trabajo.

Lo más importante para mí fue la elección de los primeros contactos. Josep me presentó una lista de 30 posibles compradores a los que enviar una breve información sobre la oferta de venta de OMSA. Había que preparar un cuaderno de ventas, un sales book, decía Josep. La lista era una primera aproximación.

Me dijo: «Tacha los que no te gusten, por las razones que sea, y dime cuáles son los que te parecen bien, priorizándolos. Contactaremos primero con los que tú digas. Les mandaremos una primera información no confidencial, y a los que estén interesados de verdad, luego les daremos el «cuaderno de ventas», previa firma de una «Carta de Confidencialidad».

Se trataba de llegar a tener tres ofertas firmes finales, para que ellos, los alemanes, eligieran una, la que les pareciera mejor.

Tomé la lista y me puse a tachar candidatos. Campofrío estaba el primero y lo eliminé. El Pozo el segundo y también lo taché. No quería competidores que al comprar se solaparan en actividades y produjeran fuertes reducciones de personal.

Había que mantener el empleo y buscar compradores sinérgicos de verdad.

Suprimí tantos que Josep se alarmó. Sólo dejé once de los treinta iniciales.

Sin saber mucho de Inversiones Ibersuizas, estuve a punto de eliminarla, pero Josep me dijo que era una empresa de Juan Abelló y del Swiss Bank Corporation, muy buena.

Me convenció, me pareció bien, y la dejé. Ignoraba en ese momento lo trascendente de la decisión para el futuro de la empresa, el de sus directivos y el mío propio.

Encuentro con mis antiguos amigos: Ricardo, Luis y Carlos

Cuando leí la información sobre Inversiones Ibersuizas me di cuenta que conocía a los tres ejecutivos principales: Carlos Dexeus, Luis Chicharro y Ricardo iglesias. Todos ellos anteriormente ejecutivos de J.P.Morgan - Madrid-, con los que había tenido mucha relación en mi etapa de director financiero con Oscar Mayer Co.

De repente, revisando aquella información, recordé mis aventuras como Director Financiero bajo la nueva batuta de General Foods, tras hacer la OPA y adquirir Oscar Mayer Co.

En aquella época, 1981/82, estuvimos a punto de reñir y de olvidarnos unos de otros, pero como siempre hay que quedar bien con todas las personas, celebramos

una comida de desagravio y seguimos siendo amigos olvidando lo que había sucedido.

La incidencia con Morgan sucedió cuando yo era Director Financiero, con un préstamo que me dio Morgan de 500 millones de pesetas en 1980.

Alexis Von Kamarousky, Banking Europe Management, de General Foods con base en Bruselas, fue mi jefe funcional junto con Bill Sheaffer en una primera etapa y Bill Hofacre en una segunda etapa, ambos Vicepresident Finance de Oscar Mayer Co. Inc.

Me marcaron el objetivo de buscar toda la financiación que Oscar Mayer necesitaba sin aportar ningún tipo de garantías ni avales.

Alexis me dijo:

«Si eres un buen Director Financiero conseguirás todos los préstamos que Oscar Mayer necesita, si no los consigues siempre puedes pedirnos ayuda, pero estará mal visto. No serás un buen Director. Comprendo que es difícil conseguir este objetivo, pero debes intentarlo.»

La política estaba clara y era universal para todos los bancos. Sin embargo, por casualidad, me enteré que a Morgan, por detrás de mis planteamientos, le habían dado un aval de Oscar Mayer Co. como garantía al préstamo de 500 millones.

Me indignó que alguien no fuera sincero comunicando las situaciones reales.

Entre jefe y colaborador debe haber siempre un principio de apertura y claridad en todo tipo de información. Solo así se puede trabajar bien, sin embargo los jefes ocultan información muchas veces y no son coherentes en las políticas y objetivos que marcan a sus colaboradores.

Hay que practicar la verdad y hay que dar auténtica participación al equipo con plena información puntual y periódica. De esta forma se funciona mucho mejor. Sin embargo muchas empresas no actúan así.

Nadie me había dicho nada. Estaba pidiendo créditos a todos los bancos, diciendo que Oscar Mayer era una empresa seria y con futuro. Había conseguido toda la financiación sin avales, y me encontré con la sorpresa de que Morgan estaba garantizado.

Con Alexis tuve mucha relación. Vino a verme muchas veces a Valencia. Fui varias veces a Bruselas a informarle de situaciones financieras puntuales y de los problemas que me surgían.

Juntos visitamos los bancos extranjeros de Madrid: Continental, Citibank, Morgan. Hicimos uno de los primeros lease-back que se hicieron en España. Trabajamos conjuntamente en la financiación de Oscar Mayer España.

Tenía un adjunto, Baudoin du Mole, que era una persona también extraordinaria y con la que también creé muchos vínculos de amistad.

Últimamente he perdido el contacto con ellos, igual que con Paolo di Alexandrini, Director de Continental Bank de Madrid, que se fue a Nueva York y Alfonso Chiner, que fue nombrado Director de la sucursal de Continental en Barcelona.

Paolo di Alexandrini me fue a recoger al aeropuerto Kennedy en Nueva York en un viaje que hice para una convención financiera de General Foods, me llevó al Hotel Waldorf, dejamos la maleta y nos fuimos a Green Village, el barrio latino de Nueva York, donde cenamos oyendo una orquesta de jazz.

Me contó su vida.

Yo ya se lo había vaticinado: «Si te vas a Nueva York tu mujer se volverá a Barcelona como buena catalana y tu matrimonio se romperá.»

Así sucedió. Paolo me dijo que estaba muy solo en White Plains, donde vivía, al norte de Nueva York, cerca de la «oficinapalacio» de General Foods. Estaba triste, su mujer le había dejado hacía un año, y estaba perdido en la vorágine de las relaciones sociales de Manhattan, donde imperaba el sexo y el alcohol, después de un trabajo estresante, tenso y difícil, formando un cóctel explosivo para la felicidad personal.

Llevaba una vida desequilibrada y no se sentía a gusto. Había alcanzado la Vicepresidencia para Europa de Continental Illinois Bank y había llegado a las más altas cumbres del banco. Ganaba mucho dinero, pero no era feliz.

Lo pasamos muy bien. Nos llamaron la atención varias veces porque no dejabamos oír el jazz. Nos contamos nuestra vida mutuamente.

Le recordé la anécdota que había vivido en una convención de General Foods el año anterior en la Universidad de Princeton (Nueva York).

Un Vicepresidente Internacional de la empresa nos dio una charla espectacular sobre su meteórica progresión en la empresa desde que empezó en la India hasta que pasando por varios países de América del Sur, llegó a la Vicepresidencia Internacional de General Foods en Chicago.

Cuando terminó vino a la mesa donde yo estaba con otros seis ejecutivos. Al

sentarse le dije: «Nos has dado una charla muy buena y has llegado a una posición envidiable. ¿Cómo está tu vida familiar, social, lúdica, espiritual y deportiva?».

Me contestó:

«¡Fatal!, ¡para olvidar! Dejé de jugar al tenis hace varios años, mi esposa se separó de mí hace 8 años, tengo un hijo de pinchadiscos en una discoteca de Seattle, mi hija da vueltas por el mundo y cuando voy a buscarla a una ciudad determinada ya se ha ido.»

«No hago gimnasia ni practico ningún deporte. No tengo tiempo habitualmente y cuando lo tengo estoy cansado y sin ganas de hacer nada. Espiritualmente he olvidado mis antiguas creencias y prácticas, y únicamente conservo algunos amigos con los que tengo algún contacto y algunas tertulias.»

Con mi pregunta le había tocado el punto débil. La admiración y la satisfacción que habíamos encontrado escuchando su charla sobre su carrera profesional, se apagó por completo y nos quedamos todos en silencio. Había que aprender la lección.

Bajo el imperio de General Foods conocí auténticas personas de valía y establecí muchas relaciones informales. Creé muchos vínculos y las ciudades de Bruselas, White Plains, Nueva York, Chicago, Madison, Madrid, resuenan en mi interior con muchos recuerdos.

Así como el Hotel Hilton de White Plains, el Waldorf de Nueva York, Hilton Towers de Chicago, Sheraton de Bruselas y Eurobuilding de Madrid.

Cuando trabajaba con Anselmo Gil nuestro hotel predilecto era el Cuzco, pero con Oscar Mayer, General Foods, pasamos a Eurobuilding y al Villamagna.

Dejé de recordar, me centré en el escrito que me había mandado Ibersuizas. Aparecía una oportunidad de hacer algo nuevo. Mi intuición me decía que algo importante podíamos hacer con ellos. Sentí como una sensación de que se aproximaba el final de la increíble etapa acontecida con Coop A.G.

Días después de mi reunión con Josep, recibí una llamada de Luis Chicharro.

Me dijo:

-Hemos recibido el cuaderno de ventas de OMSA. Nos parece una inversión atractiva e interesante, pero como nos conocemos, estas tú y te conocemos, no haremos nada sin hablar antes en privado contigo. Estamos pensando en que tú, con quienes creas conveniente, participes también en la compra. Queremos hablar

contigo para que nos digas que la empresa está bien, y que no hay ningún marrón, y podemos comprarla sin problemas. Se trataría de hacer un Management Buy-Out, un MBO, ¿entiendes?

Con cierta sorpresa y sin pensarlo más le conteste:

-Nos vemos cuando quieras, aquí o ahí en Madrid.

Luis me dijo:

-Cogeré el avión de mediodía y nos vemos en Valencia, hoy mismo. Hablamos un rato y me vuelvo a Madrid.

Le contesté:

-Perfecto. Te recogeré en el aeropuerto y nos reunimos luego en el Hotel Azafata, que está enfrente, al lado mismo del aeropuerto. ¿Lo conoces?

La reunión del Azafata fue muy fructífera. Le comenté cómo estaba OMSA, y cómo podría ser el futuro. Luis se convenció, tenía confianza en mí. Sabía que no le iba a engañar, y que mi información era objetiva y acertada. OMSA estaba sana como una manzana, y adquirirla era una buena inversión. Había futuro. Debían atacar el tema.

En relación con el MBO puse dos planteamientos fundamentales sobre la mesa. Primero que tomaríamos la decisiones de forma colegiada, con mis tres colaboradores principales, claves en la empresa, para conocer su opinión y planteamientos. Quedaba claro desde un principio que si decidíamos llevar a cabo el MBO como mínimo tendría cuatro personas.

Los cuatro del Comité Ejecutivo formábamos un equipo fuerte, muy unido, indisoluble, con formas muy diferentes de ser y de actuar, y con enfoques complementarios, que nos hacían muy competentes para afrontar cualquier problema o decisión. Si hacíamos un MBO lo haríamos los cuatro.

En segundo lugar, antes de iniciar cualquier acción, yo pediría autorización a la junta de Coop A.G.Para darles a conocer nuestras intenciones, actuar con claridad y transparencia y obviar posibles problemas.

Necesariamente me deberían autorizar a preparar y presentar, con Inversiones Ibersuizas, una oferta en firme de compra de OMSA. Un MBO en toda regla.

No quería conflictos de intereses, ni actuaciones secretas. La junta de Coop A.G. tenía que saber nuestras intenciones.

Con la rapidez y agilidad que siempre nos ha caracterizado al grupo, nos reunimos esa misma tarde en Comité Ejecutivo de OMSA y decidimos tirar para adelante con el MBO. Ya tendríamos tiempo de profundizar en todos los matices de la operación. Lo primero era consensuar la decisión conjuntamente de forma positiva.

Preparando el MBO

Luego había que decírselo a Luis Chicharro y después pedir el permiso a los alemanes.

A la mañana siguiente, a primera hora, estaba hablando con Tilman y con Josep explicándoles el tema y solicitando hablar con el Presidente del D.G.Bank.

Dos días después volábamos a Frankfurt, Josep y yo. La cita era con el presidente del D.G.Bank. Siempre el presidente de la junta de acreedores de Coop A.G. había sido el presidente del D. G.Bank.

La agenda era monotemática: el MBO. Conseguir la aprobación iba a ser dificil. Se prestaba a un fuerte conflicto de intereses, al tener que desempeñar un papel de mostrar a otros posibles compradores la empresa y a la vez optar a comprarla.

El presidente fue claro, concreto y tajante, en sus conclusiones:

«Puede trabajar en preparar una oferta en MBO, pero tendrá que comportarse bien. Fair play, amigo Damián, en todo momento. Confio en usted y creo que no sucederá nada raro. Tenga presente que a la más mínima actuación no correcta, le anularemos el MBO y estará usted despedido.»

«En cualquier caso, Josep nos presentará otras tres ofertas, junto a la suya. Con todo, nosotros decidiremos a quién adjudicarle OMSA.»

Preparar un MBO parece fácil. Se conoce la empresa, se sabe la situación y los planes a hacer. Sin embargo hay muchos aspectos novedosos, complicados y difíciles de decidir.

Había que decidir cuántos y quiénes participaríamos en el MBO.

Estudiar jurídicamente cómo hacer la compra. ¿A través de una sociedad o directamente?

Había que estudiar y decidir el precio a pagar, en función de que la inversión fuera rentable y que se pudieran devolver los préstamos que necesitáramos para hacer la inversión.

Aquella noche fue una más de las que la empresa no me dejó dormir un instante. Me ocurrió cuando cambiamos el organigrama con los americanos, cuando tuvimos la crisis del 8o, en el 87 con la venta a Coop A.G., y alguna otra vez.

Me hacía muchas preguntas. Pensar siempre es difícil. Hay pereza para hacerlo. Pero cuando tienes un problema con una o varias decisiones a tomar o a desentrañar, pensar es fácil, porque no hay otra cosa en la cabeza. Cuando no hay problemas, la mente se apaga y el sueño te vence, pero aquella noche no fue así.

Me quedé pensando que donde hay un líder, que se ha ganado la confianza del grupo, es una gozada dar toda la información y la participación a los colaboradores, al equipo, y llegar a deci dir otra cosa, fruto de la aportación enriquecedora del grupo. O como sucede con frecuencia, fortalecer la opinión que inicialmente se tenía y mejorar la decisión a tomar. Todo un ejercicio de liderazgo y de autoridad.

Un estilo muy diferente a decidir, de una forma individualista, autocrática, ejerciendo el «poder», por ser el jefe, y correr el riesgo de no haber mejorado, reafirmado o cambiado la decisión por falta de un proceso realmente participativo, en el que aparezcan otros criterios, enfoques o aspectos diferentes y de no ilusionar y comprometer a los colaboradores.

Todos los empresarios y altos directivos dicen que son participativos, pero muchos no lo son, pues aunque no lo crean, no dejan opinar en un clima de auténtica libertad a sus colaboradores.

Libertad que significa que puedan opinar sin miedo a represalias o a cualquier otra consecuencia negativa de su jefe, o no anticipan o no dan toda la información necesaria para decidir.

A veces el clima es de temor, y nadie quiere contradecir al jefe, y se crea un halo de obediencia inevitable y generalizada.

Las grandes decisiones y los grandes logros se tomaron y se hicieron por personas carismáticas, autocráticas y personalistas, con carácter, y con capacidad de asumir riesgos, con ambición y afán de lograr algo. Pero, ¿qué hubiera pasado si antes de decidir, en cada caso, se hubiera informado al equipo y escuchado sus opiniones? ¿No habrían tomado mejor decisión?

Hacer y dirigir una empresa es un proceso que requiere una autoridad resolutiva y decisoria. Pero ello no obvia el hacerlo en un proceso participativo tratando primero de buscar el consenso, que mejora la decisión, al aportar visiones de funciones y criterios diferentes.

Muchas decisiones son tremendamente complejas y requieren el enfoque

plurifuncional y pluripersonal de varios responsables diferentes en su función y en su forma de ser y actuar.

Había meditado mucho sobre esto aquella noche. También dediqué parte de mi tiempo, robado al descanso, al aspecto, para mí muy importante, de lo que iba a suponer pasar de ser directivo a ser empresario y directivo a la vez. ¿Qué iba a suponer?

Hay un matiz de singular trascendencia e importancia en ese cambio. Aparecen acciones nuevas que requieren el ejercicio de competencias nuevas también.

El sentimiento de responsabilidad y de riesgo no es el mismo en un empresario que en un alto directivo.

El sentido de asumir riesgos, la carga de responder ante cualquier eventualidad de los fondos que manejas de terceros. Todo ello es un gran cambio.

Ibersuizas nos puso en contacto con un abogado especialista en MBO, que aún nos complicó más, pero para bien, las decisiones a tomar. Cuanto más sabes de un tema más pegas le ves y más desinformado te sientes.

La sabiduría es saber lo que ignoras de las cosas, con prudencia e inteligencia.

Lo primero era determinar quién iba a participar en el MBO. El abogado nos dio su opinión. No me sorprendió nada lo que dijo, aunque no se parecía en nada a lo que yo pensaba.

Yo llevaba una lista de personas que creía se podían involucrar en el MBO. Eran más de 18.

La opinión del abogado coincidió con la que Juan Romero me dio años atrás, en la comida de Los Borrachos de Velázquez en aquel 23 de marzo de 1987, cuando le propuse que convenciera a Coop A.G. de comprar Oscar Mayer, y dar una participación a un grupo de directivos.

«No más de los dedos de una mano deben tener participación», me dijo.

«Los dedos de dos manos», le contesté a Juan entonces.

Finalmente le convencimos de que era necesario incluir ocho personas por aspectos de negocio. Los cuatro del Comité Ejecutivo y los cuatro gerentes de los mataderos. Los gerentes eran como empresarios dueños de su matadero.

Si participaban en el MBO, esa filosofía se incrementaría, en un sector y en un

oficio difícil y muy particular. Quedaba fuera el Gerente de la planta de fabricación, y parte del staff clave de Central. Era una decisión difícil y dura, pero no había alternativa.

El abogado borró los diez restantes nombres de mi lista y se quedó con los ocho de Los Borrachos de Velázquez.

Dos MBO sin éxito, dispuestos a lograr el tercero

Seguíamos con el abogado e íbamos aprendiendo muchas cosas. Aunque teníamos algo de experiencia en preparar un MBO, nunca sabes bastante.

Permanentemente hay que formarse e informarse. Aunque se haya alcanzado el éxito hay que conservar la sencillez y la humildad. La verdad puede estar en otro. Mi capacidad de saber, aceptar y practicar estas virtudes, han sido claves para conseguir éxitos.

Un año después de la quiebra práctica de Coop A.G. contactamos con la Corporación Alimentaria del BBVA, donde teníamos un viejo conocido, para estudiar hacer un MBO apoyados por dicha Corporación y comprarle a Coop A.G.OMSA Alimentación, S.A.

Preparamos el MBO con una memoria amplia y profunda donde describíamos la situación de la empresa, los planes que íbamos a hacer y toda la problemática del MBO que desarrollamos junto con un excelente equipo de trabajo en la Castellana de Madrid, en el emblemático edificio del BBVA.

Juan Manuel y yo trabajamos mucho preparando el tema.

Me vi en Múnich con Gene Jarrel, Vicepresidente Internacional de Oscar Mayer para contarle lo que había sucedido con Coop. A.G., y prospeccionar las posibilidades de recompra de OMSA por parte de Oscar Mayer Foods / Philip Morris y también en caso negativo, conocer su opinión sobre un posible MBO con el BBVA o con Frimancha, Moisés Argudo.

Gene me dijo que Philip Morris no estaba en condiciones de recomprar OMSA porque no encajaba en sus políticas, sólo lo haría si ocurría algo grave. Le parecía muy bien que hiciéramos un MBO e incluso me animó a abordarlo de inmediato.

Aprendimos mucho, e hicimos un buen trabajo, pero cuando Tilman y yo fuimos a Frankfurt con la ilusión y la esperanza de que nos aprobaran el tema y Coop A.G. nos vendiera la empresa, todo se derrumbó.

¡ Coop A.G. no estaba por la labor! No podían dedicar tiempo a este tema. Estaban abrumados por los problemas del Grupo.

El atractivo de recibir una cantidad importante superior a los mil millones, unido a que OMSA se había comprado por una peseta, no les despertó de su rutina. Tenían necesidades de caja para atender los gastos de la gestión de la «quiebra práctica» de Coop A.G. pero no tenían tiempo para alterar el plan de saneamiento que se habían trazado y en el que no había nada previsto con OMSA. Habría que esperar otro momento más adelante y así lo convenimos con el BBVA. Guardaríamos la propuesta y la volveríamos a plantear un año después.

Eso no sucedió, porque la Corporación del BBVA, que se había hecho con tanta ilusión, cambió de política y no entrábamos en sus planes.

Otra experiencia anterior fue un MBO, que nos propuso Oscar Mayer Foods, bajo el mandato de Philip Morris, cuando iniciaron la venta de Oscar Mayer España. Los americanos nos propusie ron hacer un MBO, a través de nuestro jefe el Director General, Ezio Pasini. Dijimos que sí y lo estudiamos.

Mi amigo Stephen Ferris, entonces Director General de Bankers Trust, me ofreció financiación y preparar el MBO. Al final no salió, como ya he comentado en un anterior capítulo.

Se perdió el tiempo y el esfuerzo de ir a Londres a preparar el MBO con Bankers Trust. Recuerdo que tuve que ir vía Alicante, adonde me llevó Sebastián, desde Valencia, por el poco tiempo que teníamos para presentar el MBO. Cogí un vuelo chárter en el aeropuerto de L'Altet en Alicante y me fui a Londres, a la City tres días.

Sebastián era el chófer de la empresa. Lo fichó Anselmo, eligiéndolo de entre los conductores-repartidores, y tuvo muy buen ojo. Con la crisis del 8o dejó de ser solo chófer y se encargó de recoger diariamente el correo de la central con los distintos centros en el apartado de Correos de Renfe, las denominadas «maletas de Oscar Mayer», el correo interno de la empresa para intercambiar todo tipo de documentos.

Además hacía muchos servicios a los directivos.

Con Ezio, como Director General en 1986, y más aún tras mi nombramiento como Director General en 1988, con Coop, pasé a decirle que era el «número uno de la empresa», porque cualquier cosa o misión que se le encargara la ejecutaba con éxito seguro, por difícil que fuera.

Además Sebastián ejercía una función de solidaridad, llevando productos sanos pero defectuosos a personas pobres, sin recursos, y a instituciones benéficas. ¡Hay que ver la cantidad de producto que surge de esta forma y el bien que se puede

hacer! Lo que hacía Sebastián no tenía precio y le honraba como una gran persona solidaria con los pobres.

Un día me hizo una confidencia. ¡Sebastián no tenía arreglo! Cuando no tenía bastante producto, a escondidas pinchaba los paquetes para que los declararan no aptos y de esta forma los llevaba a las personas necesitadas.

Le dije:

«No lo hagas más, cuando necesites producto dímelo a mí.»

Algunos meses llegó a repartir hasta 500 paquetes de producto defectuoso, pero bueno para consumir.

Empezábamos a cumplir la política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que ahora en el siglo XXI están implantando en muchas empresas.

Nos dejábamos engañar por Sebastián, y de esta forma colaborábamos en su misión.

Es una persona leal, dispuesta y trabajadora.

Desgraciadamente, en el año 20o8 perdió a su mujer y no ha podido superar esta crisis. No es el mismo que era. Sigue estando siempre a nuestra disposición, pero no tiene el mismo empuje y la misma ilusión que siempre le han caracterizado. Realmente es muy duro perder a la persona amada. Nadie puede saber el dolor que se siente si no le sucede este hecho.

Su mujer Lola era una persona completa y excelente, y Sebastián lo vivía y su ausencia es irreemplazable.

Mientras daba vueltas a mi cabeza, me venía a la mente uno de mis principios de actuación empresarial y directiva, recogidos muy bien por el genial psicosociólogo Erich Fromm.

En su libro El arte de amar, uno de los mejores libros que he leído y de los que más me han impactado, recoge la siguiente afirmación:

«El mundo del capitalismo (léase el mundo de la empresa, o de la economía) es lo suficientemente complejo, como para permitir un resquicio por el que otorgar al corazón un lugar en las decisiones a tomar o en las acciones a emprender.»

La frase - retocada - de Erich Fromm era desafiante, utópica pero posible.

Así actuaba siempre. Con pensamiento multidisciplinar. Toda decisión debe

analizarse con criterios de eficacia empresarial. Hay que cubrir el objetivo principal de una empresa: «ganar dinero». Sin ese objetivo no se puede sobrevivir, ni funcionar, ni conseguir inversores.

Pero siempre hay que completar la decisión tomada viendo el impacto humano. ¿Quién se afecta por la decisión? ¿A quién hay que informar, ayudar, o aconsejar por los efectos de la decisión a tomar? ¿Qué debemos hacer en este aspecto?

¿Cómo lo vemos con el corazón...? Diría Fromm.

Siempre he procurado mantener ese multienfoque y, paradójicamente, me ha reportado satisfacción y ha mejorado la integración de las personas en la empresa.

No siempre se puede hacer bien, pero hay que intentarlo. Como dice el «zorro» en otro de mis libros favoritos - El Principito-: «Hay que mirar con el corazón porque lo esencial es invisible a los ojos».

Por fin culminaríamos un MBO

¡Otorgar al corazón un lugar en nuestras decisiones!

Qué difícil se iba a poner en el MBO.

Como ya he comentado anteriormente, hacer un MBO requiere un grupo reducido de directivos para poder operar con agilidad, lamentablemente no se puede contentar a todo el mundo; no se debe olvidar, además, que adquirir riegos y compromisos altos no siempre conviene a todas las personas.

En cualquier caso, y aunque se hizo bien, el asunto resultó difícil, pues algunos ejecutivos de la empresa que no participaron se sintieron afectados.

Lo que siempre quedó claro es que el MBO se hacía absoluta mente fuera de OMSA, sin apoyo de la empresa, ni con créditos, ni con avales, por lo que había una equidad fuerte con el resto de personas. Bastantes empleados compraron posteriormente acciones en la salida a Bolsa, en la que se reservó un tramo de trescientas mil acciones a un precio preferente de 3,12 euros por acción (un 16 por ciento menor que el precio de salida).

Un aspecto clave de la operación fue que con el MBO se conseguía estabilizar la visión del negocio de la empresa. Ibersuizas pretendía ser un socio activo y, a través del Consejo, marcar pautas y ayudar a crear valor, sin entrar en la gestión, pero mejorando la estrategia de la empresa.

Resultaba evidente que otros grupos compradores que se acercaron en aquellos momentos supondrían cambios importantes en el enfoque, ya que sus preguntas se centraban en el negocio y el sentido que tenían los mataderos, los volúmenes de carne fresca, la importancia de los elaborados, etc.; es decir, lo mismo que con los norteamericanos.

El MBO estaba muy bien para la continuidad de la empresa. Si compraba otro se corría el riesgo de frenar la orientación positiva conseguida durante la etapa alemana y OMSA lo que necesitaba era aprovechar su solera y la continuidad de su estrategia, de su equipo y de todo, con los proveedores, los clientes, la distribución y el propio personal. El MBO era desde este punto de vista muy positivo.

Por fin, después de muchas horas de trabajo, conseguimos elaborar un documento con una propuesta para hacer el MBO.

Los compradores éramos ocho directivos, los cuatro Gerentes de planta y los cuatro miembros del Comité Ejecutivo, que en adelante llamaré Grupo Directivo.

Había que crear una sociedad y como Juan Manuel Delgado (JM) tenía una sin funcionamiento, la utilizamos comprándosela el Grupo Directivo para ejecutar el MBO y adjudicarle a tal entidad las acciones de OMSA Alimentación S.A. que íbamos a adquirir.

Fui a Madrid, a ver a Josep Pujol, le expliqué nuestro planteamiento y le entregué el dosier con el precio final que habíamos fijado.

Josep había valorado la empresa entre cuatro y seis mil millones de pesetas. Tenía tres ofertas: una de British Petroleum, otra de Citius (un fondo de inversión anglosajón) y otra de un inversor alemán.

Cuando vio nuestra oferta me dijo:

-No creo que os salga porque estáis a la mitad del valor que ofrece British Petroleum.

Le contesté:

-La oferta lleva una carta adicional, que hemos pensado puede ser importante para la decisión a tomar por la Junta de Acreedores que controla Asko (antes Coop A.G.).

»Esta carta dice que nuestro pago es al contado y que les liberamos de cualquier contingencia futura, contable, jurídica, fiscal o de cualquier otro tipo. Cualquier demanda o cualquier problema que surja quedará bajo nuestra responsabilidad, tanto jurídica como financieramente.

»Estamos dispuestos a dar un aval bancario para respaldar esta carta.»

Josep me dijo que la carta era importante, pero que la diferencia de importe en las ofertas también lo era.

Días después se fue a Frankfurt a presentar al Comité de Asko las cuatro ofertas que tenía.

La reunión según me contó fue apasionante. Había opiniones para todos los gustos. Pero al final el Presidente tomando la palabra dijo:

«Estamos cansados de afrontar pleitos o contingencias surgidas de nuestras transacciones con la quebrada Coop A.G... La propuesta de Damián es limpia y nos garantiza no preocuparnos más de esta empresa e ingresar en caja una cantidad sustancial. Creo que debemos aceptarla, porque las otras ofertas exigen auditorías completas, due-dilligence, un scrow - depósito - del 15% del valor de la compra para prever contingencias futuras.»

Después de muchas deliberaciones, finalmente tomaron la decisión de adjudicarnos la venta de OMSA Alimentación a nuestra oferta de MBO, que presentaba el Grupo Directivo.

Comprábamos el 89,5%, que junto con el 10,5% que teníamos adjudicado por Coop A.G. cuando compraron los americanos, completaba el loo%.

En un despacho firmé la compra del 89,5% con un cheque correspondiente al préstamo que nos había hecho Inversiones Ibersuizas.

En el despacho de al lado revendí el 40% a Inversiones Ibersuizas. De tal forma que quedábamos con el 60% el Grupo Directivo, y la empresa presidida por Abelló con el 40% que le habíamos vendido.

El préstamo, que nos dio Ibersuizas, fue avalado por todos los miembros del Grupo Directivo sin apoyo de ningún banco ni de OMSA Alimentación. Enteramente corríamos el riesgo sólo nosotros. Los plazos de amortización tenían cierta flexibilidad para adaptarse al flujo de caja que fuéramos capaces de generar en el futuro.

Teníamos el plan de colocar en otro inversor parte de las acciones más adelante, a un valor superior al que habíamos comprado, para pagar parte de la deuda. El resto se pagaría con dividendos y con incentivos del Grupo Directivo en el supuesto, en el que creíamos firmemente, de que la empresa obtuviera beneficios.

En el acto de la firma el Presidente de la Junta de Acreedores de la antigua Coop

A.G., ahora vendida a Asko, me felicitó y me dijo que habíamos hecho un buen trabajo y que nuestro comportamiento había sido muy correcto.

Estaban llenos de problemas, pero eran conscientes de que OMSA no les había dado ningún quebradero de cabeza. Mi comportamiento como Director General había sido un auténtico fair play, con una ética y una profesionalidad poco frecuente. Sabían que habían tenido en mí una persona leal y responsable con los intereses de la empresa.

Tenían presente que OMSA Alimentación S.A. había sido comprada a los americanos por una peseta y en situación de pérdidas, y que nosotros, trabajando en equipo, en tres años le habíamos dado un valor a la compañía.

Por todo ello me reiteraron la felicitación. Quedamos como amigos una vez más y la imagen del Presidente del Deutsche G. Bank, Smith Weyland, siempre quedará en mi recuerdo.

Tomaron una decisión muy buena para nosotros, pero no se equivocaron tampoco en buscar también el interés de Coop A.G. Josep se quedó obnubilado y terriblemente contento del desenlace imprevisible de su actuación como broker.

Con Josep creé una fuerte amistad, que está dormida, porque no nos vemos, pero que es imborrable y constituye una primera categoría como amistad.

Mi última reflexión fue para el grupo directivo. Los cuatro gerentes de los mataderos; José María Baiget, Vicente Salinas, Rafael Cerdán y Javier Urgente, y los cuatro miembros del comité ejecutivo, Jaime, J.M., Paco y yo. Formábamos un grupo integrado, competente y responsable, capaz de llevar adelante nuestra función de empresarios y nuestro trabajo como directivos. Todos habíamos participado en el proceso MBO.

Capítulo XVII

OMSA y el Grupo Directivo del MBO

«Si tienes un equipo profesional, cada uno con fuertes competencias en su respectiva área de trabajo; si el equipo está integrado, comprometido e ilusionado, lo tienes casi todo. Si además, está orientado y coordinado por ti como líder y dispones de una estrategia nacida de una larga experiencia, lo tienes todo. El mundo abrirá un camino hasta tu meta. Llegarás al objetivo previsto.»

Año 1991/1992.

Cubriendo el tercer objetivo esencial de la Empresa: «Desarrollar a las personas»

Tras la ejecución del MBO, en el año 1991, estaba repasando el último balance disponible, con la cuenta de resultados de la empresa, para preparar el Consejo de Administración que íbamos a celebrar la semana siguiente.

Los datos no podían ser mejores. Las ventas, los resultados, y el endeudamiento, superaban favorablemente lo presupuestado y lo previsto. ¡El Consejo sería un paseo en barca!

Cada mes, sin excepción, nos reuníamos en Consejo, celebrándolo siempre con mucha profesionalidad y rigor. Con una semana de antelación enviábamos a cada consejero el orden del día, así como toda la información necesaria para cada punto. La información incluía siempre el Balance, la Cuenta de Resultados, y numerosos detalles de las ventas y de los gastos. JM era el encargado de prepararlo.

Para saber quién era JM voy a volver atrás en el tiempo.

Cuando me nombraron Director General, en 1988, la Dirección Financiera de la empresa quedó vacante y había que poner a alguien en el puesto. Siempre lo mejor es promocionar a alguien de dentro de la empresa. Lo ideal es tener un plan de formación y promoción para todos los puestos, que te permita actuar con este criterio y ser eficaz.

JM era muy responsable, incansable trabajador, viajero infatigable, y dispuesto a

todo. Duro e insuperable. Honesto y terriblemente leal. Capaz de enfrentarse con cualquier problema. Yo pensaba que trabajando conmigo podía ser eficaz.

Lo elegí por sus puntos fuertes. Como todos tenía sus puntos débiles.

Nadie se libra de tener debilidades, y por supuesto yo tampoco. No he conocido a ningún alto directivo que fuera completo, pero sí muchos con puntos fuertes claramente patentes.

Ningún top tiene la capacidad de al ser valorado, sacar diez puntos sobre diez, en las tres principales áreas a dominar en una empresa:

- Área de Negocio: Ser competente, conocer y saber llevar el negocio. Dominar la «praxis» de las operaciones que dan el beneficio.

- Área de Control: Dominar el aspecto integral de Control del negocio.

- Área de Empresa-organización: Tener conocimientos de organización en todo el ámbito de la empresa: sistemas, procedimientos y procesos productivos.

«Trabajar en la industria cárnica es vivir en una Universidad», me dijo un día Paquito Roig, hace unos pocos años, en un encuentro rápido, en la calle, cuando hacía tiempo que había finalizado su andadura por el sector. «Se hace de todo y se aprende mucho de todo. ¿A ti cómo te va?».

En una empresa hay que tener gente para todo. Las personas polivalentes son muy útiles, y JM, aparte de tener calidad humana, como ya he dicho era «todoterreno» con una polivalencia amplia, capaz y eficaz.

JM fue fichado en Albacete, cuando pusimos el matadero en funcionamiento, para Controller del centro.

Sin un buen equipo de colaboradores OMSA no habría podido sobrevivir a su propio «huracán de problemas, ideas y cambios».

Juan Manuel Delgado - llamado por mí JM - y José Joaquín García Jiménez fueron dos puntales durante el periodo de 1980 a 1988.

Negociar el cobro de un moroso importante, realizar una venta de activos improductivos, relacionarse con proveedores para concretar las formas de financiar las operaciones, resolver problemas financieros, establecer el riesgo de un distribuidor importante... etc., son temas que absorben mucho tiempo, requieren un buen «saber hacer» y muchas veces un gran esfuerzo. Y con un buen equipo se pueden afrontar.

No se puede dirigir un área como la financiera, bajo bandera de multinacional norteamericana, impregnada de un «virus letal», parodiando una certera aseveración del Director de Negocio de OMSA, que desencadena cambios acelerados, y muchas veces imprevistos.

Mi equipo, antes de la crisis de 1980, estaba formado por siete directivos de un gran nivel de profesionalidad, cada uno en su función. Con el plan de reducción de junio de 1980 se quedó en sólo cuatro personas.

Un Director de informática - Vicente Enguita-, en el puesto de «Director de Sistemas Información», promocionado de la base de la empresa, y n.° 1 en su puesto, como lo acredita su pase a Campofrío apenas ejecutada la OPA, como veremos más adelante.

También tenía un «pura sangre» - como yo denominaba a los que veía con un excelente y claro porvenir en la empresa-, un todoterreno, leal, honesto y con categoría humana.

Su nombre: José Joaquín García Jiménez.

Lo contraté en 1981, y lo coloqué al frente de la Dirección de Riesgos y Cobros, siendo a la vez un Adjunto mío para todo tipo de tareas.

Ambos, JM y José Joaquín, durante el periodo de 1980 a 1988, permitieron que yo como Director Financiero pudiera abordar todos los problemas que surgían como «setas en un bosque otoñal bañado por la lluvia».

Al Controller de la Central lo contratamos Anselmo y yo en 1973. Siempre hizo una buena labor en su función de control de las variables esenciales de la empresa, y en despertar y orientar las acciones a emprender por los «hombres de negocio» (HDN) de Oscar Mayer. El Controller fue un adecuado y valioso complemento a las funciones desempeñadas por JM y José Joaquín. Su área era interna pero muy importante para el control y la mejora de los resultados de la compañía. Fue una persona clave en la empresa.

Nos dejó a finales de 1987. De lo contrario hubiera tenido que irse en febrero de 1988, cuando tras mi nombramiento como Director General, tuve que «llegar a un acuerdo» para que varios directivos, y un grupo de empleados significativos, abandonaran la empresa por haber contribuido al frustrado motín de «La Bounty» y quedarme con la «tripulación» que fue siempre leal.

Aunque sea duro hay que aplicar la cirugía traumática, y llegar a un acuerdo, sin «ruido», con los directivos que proceda, sin dilación, con amabilidad, pero sin retorno y con rapidez.

Volviendo al momento en que estábamos al principio de este capítulo, recuerdo que los Consejos eran muy prácticos, eficaces, donde se expresaban ideas, opiniones, y sentimientos de una forma abierta, libre y sincera.

Éramos un número ideal de consejeros, cinco por parte de Inversiones Ibersuizas y tres por nuestra parte. No teníamos consejeros independientes. Los Consejeros de la participación de Inversiones Ibersuizas no se correspondían con el porcentaje del 25% que tenían, pero no nos importó nunca, porque el consejo funcionó siempre bien, bajo la Presidencia de Carlos Bustelo.

Cuando no hay problemas, hay buenos resultados y no hay endeudamiento financiero, todo va bien. Algún tema puntual puede requerir un esfuerzo adicional, o puede generar alguna tensión, pero pronto se vuelve a la normalidad.

Al Consejo venían siempre Jaime y Paco, que aportaban sus opiniones prácticas basadas en un conocimiento en profundidad de la realidad, claves para el éxito de la empresa.

Jaime era un profesional, un hombre de negocios que sabía qué vender y cómo venderlo, para obtener buenos resultados en el difícil mundo de la carne, dirigiendo equipos al más alto nivel y descendiendo a cualquier detalle de la Red de Ventas, del Mercado y de la Distribución. Un alto Directivo que, junto con mi hermano, fue de las personas clave en los momentos impor tantes y delicados para el diseño del futuro de OMSA desde el MBO hasta la OPA de Campofrío, años 1987 a 2003.

Jaime tenía muy buena experiencia y conocimiento del mundo complejo del negocio de la carne y de los elaborados. Tenía un enfoque muy práctico y era una persona muy seria, rigurosa y detallista.

Anselmo y yo lo habíamos contratado en 1971. Desempeñó con gran profesionalidad, el puesto de Gerente, primero en la cadena de tiendas Vegeva y después, como Gerente, en los mataderos de Onteniente, Zaragoza y Tavernes. En 1981 fue promocionado al equipo de Dirección General y pasó a la Central de la Empresa como Director General de Negocio.

Jaime desde 1992, por su profesionalidad, aprecio y prestigio entre las empresas del sector, fue elegido Presidente de Asocarne, la asociación de mataderos y fábricas de productos elaborados cárnicos de empresas grandes.

Cuando dejó la empresa continuó, y sigue aún en 2009, en dicho cargo.

Paco era mi hermano, al que fichamos para hacer el proyecto del matadero de Tavernes. Siguió como Director General de Operaciones y también aportó mucho al más alto nivel, clave en las decisiones más importantes.

Fue Director de Producción, primero a las órdenes de Anselmo y luego a las órdenes de Ezequiel. En 1981 fue nombrado Director General de Operaciones a las órdenes de Dirección General.

En el 1988 Paco, Jaime, JM y yo formábamos un Comité Ejecutivo donde se decidían todos los planes importantes de la empresa.

Paco tenía una capacidad de razonamiento, de creación y de proposición de alternativas espectacular. Sus aportaciones fueron siempre fundamentales. Decisiones como un ofrecimiento que teníamos para comprar una empresa en Polonia, otra en Rumania y otra en Portugal, que las rechazamos. Nos ofrecieron el matadero antiguo de los Molina en Jaén. Las opiniones de Paco y Jaime fueron esenciales para decir que no a todo ello al igual que lo fueron en otros momentos para aceptar otras compras.

Al Consejo iban siempre los temas de mayor relevancia: bolsa, inversiones y medidas de gestión importantes.

Formalmente lo componían seis personas, dos representantes de Ajino, la sociedad tenedora de las acciones de los sociosdirectivos; y los otros puestos correspondían a los otros dos inversores principales. Ciertamente podríamos haber tenido una posición más fuerte en el Consejo dada nuestra participación accionarial, pero no lo hicimos así.

El puesto de presidente, no ejecutivo, lo ocupó primero un representante de Ibersuizas y, posteriormente, uno de Grucycsa; mi posición fue siempre de Director General, aunque se barajaron otras hipótesis que nunca quise llevar adelante.

De hecho, en un almuerzo en el Restaurante La Dorada en Madrid, Juan Abelló me ofreció la posibilidad de ser yo el Presidente o el Consejero Delegado, a lo que le contesté que no, que deseaba seguir siendo Director General y mantener un equilibrio en la Alta Dirección de la Empresa.

Como Director General, con el Comité Ejecutivo, llevaba la responsabilidad de toda la compañía. Tratábamos de obtener siempre consensos en todas nuestras decisiones.

En OMSA Alimentación S.A. fuimos creando, desde los primeros años con Anselmo Gil, una cultura fuerte, flexible, abierta y que, curtida con los cambios, llegó a su madurez en 1988.

Vimos lo que hacíamos y cómo nos comportábamos el equipo de Dirección. Anotamos los valores para darlos a conocer con el fin de que muchos se autoafirmaran en ellos y otros los trataran de cumplir.

En OMSAformábamos un equipo de Alta Dirección con puntos fuertes en el área de cada uno, completándonos conjuntamente. Cada uno defendía sus criterios y principios, pero también toleraba y trataba de comprender los de los otros.

La consideración y el respeto a las personas iba unido a la necesidad de enfocar todas las acciones para ganar dinero, satisfacer al cliente.

El comportamiento ético - la práctica permanente de la verdad en todas nuestras acciones y decisiones - debe acompañarse con un sentido profundo de la responsabilidad en cada uno para «hacer muy bien el trabajo que tenga asignado».

Recuerdo que en febrero de 1991, fruto del Plan de Calidad Total que implantamos en 1988, se decidió editar un Boletín de Empresa cuyo numero 1 aperturé con el editorial que expongo a continuación.

Su título era «Oscar Mayer abierta al progreso», y decía lo siguiente:

Nuestra empresa atraviesa un momento de especial significado y trascendencia en su evolución histórica. Tras la etapa de transición, de ser una empresa «débil, en pérdidas y sin rumbo claro», hemos sufrido una profunda transformación y hemos pasado a ser una empresa «fuerte, con beneficios, y con objetivos de continuidad definidos».

Indudablemente el esfuerzo de todos unidos y en una misma dirección ha sido la causa del progreso. Pocas veces se produce en una empresa: «saber lo que se quiere hacer; poder aplicarlo sin interferencias; y trabajar conjunta, coordinadamente y con la máxima ilusión y dedicación». Sin embargo cuando se produce, como nos ha sucedido, el éxito está garantizado.

Pero llegar a disfrutar de una buena situación no es todo. Cuando se llega, siempre queda lo más dificil: «permanecer y progresar en lo bueno».

Vivimos una revolución industrial donde surgen constantemente nuevos productos, nuevos servicios y nuevas tecnologías, que hacen que la competencia sea muy dura. Nunca como hoy, ha sido tan difícil dar continuidad a las empresas, y la forma tradicional de competir no basta.

Precisamente por todo esto, para competir con éxito, y para favorecer la participación y la unión de todos con sentido práctico, iniciamos un PLAN DE CALIDAD TOTAL, que finalmente busca el que «cada uno haga muy bien - sin defectos - su trabajo y proporcione todo tipo de ideas y sugerencias, para que los responsables correspondientes las reciban, y tengan una base para el cambio, la mejora y la innovación».

Fruto de este plan nació la idea de este boletín, que va dirigido a todos los que pertenecemos a OMSA y que contendrá todo tipo de información que sirva para: conocernos más, crear vínculos entre nosotros, preocuparnos por problemas que nos afecten, enorgullecernos de nuestros logros comunes y, finalmente, orientarnos y ayudarnos en el trabajo.

También se pretende con el Boletín, y en ello se basa su desarrollo, que su contenido nazca de la participación y aportaciones de todos nosotros relativas a la vida de la empresa. La colaboración de todos dará riqueza a la información.

El mayor valor que OMSA ha tenido y tiene es su personal, de gran calidad humana y con una excelente formación y experiencia profesional. Toda empresa es una labor común.

Capítulo XVIII

Un momento de reflexión

«Siempre hay que fomentar las relaciones interpersonales,
y mantener las buenas formas en cualquier circunstancia.
Esto nos permite estar abiertos a todas las personas.
Cualquier persona en cualquier momento puede ofrecernos
una oportunidad.»

Año 1993.

Mi vida profesional con Juan Abelló

Sonó el teléfono. Interrumpí mis pensamientos. Al otro lado de la línea estaba Juan Abelló.

-Buenos días, Juan. ¿Cómo estás? - le dije al pasarme la llamada mi secretaria.

-Buenos días. Estoy bien, ¿y tú? - respondió -. Necesito hablar contigo, ¿puedes venir mañana? - continuó al otro lado del teléfono.

-Puedo ir. ¿A qué hora quedamos? ¿Ahí en Torreal?

-A las 11 te espero aquí en mi despacho.

No había más que hablar. No había nada que preguntar, ni para conocer el asunto a tratar, ni para pedirle si había que preparar la reunión, o había que llevar algo. Si quería verme, y no me decía nada, ya me enteraría al día siguiente de qué se trataba.

Terminé de cerrar el informe mensual para el Consejo y pensé, querrá plantearme algún tema puntual, o conocer algo de OMSA. «Mañana lo sabré».

Con Juan las relaciones eran excelentes. Era todo un caballero, respetuoso y educado. Daba gusto hablar con él. Tenía un gran acervo cultural y era muy hedonista.

Le gustaba la buena mesa, con detalles de gusto y calidad, complementándola con una conversación amena y variada, que incluía siempre los temas de negocio.

Hacía un año que lo conocí en Inversiones Ibersuizas. Fue tras el primer contacto con Luis Chicharro en el Hotel Azafata, y cuando ya teníamos la conformidad de

Frankfurt para plantear el MBO.

Ese día tenía que hacer una presentación a los consejeros de Inversiones Ibersuizas sobre uno de los temas más debatidos en la empresa durante la época americana: mataderos sí o mataderos no. Había titulado mi presentación: «¿Por qué ganan dinero los mataderos de OMSA?».

Fue una presentación muy bien elaborada, la hicimos en equipo todo el Comité Ejecutivo. Les convenció plenamente. Se dieron cuenta que teníamos el know-how para hacer negocios en el mundo de la carne.

Fue una excelente reunión que me permitió conocer a los consejeros de Ibersuizas entre los que estaba Alfredo Pastor.

Colgué el teléfono y le dije a mi secretaria que me sacara un billete para Madrid para el día siguiente. A las 11 en punto estaba en el despacho de Torreal.

Juan empezó a hablar, al momento nos interrumpió su secretaria.

Sr. Frontera, le llaman por teléfono.

Juan me preguntó:

-¿Sabe alguien que estás aquí?

-Por supuesto. Siempre estoy localizable y todo el mundo sabe lo que tengo que hacer.

Me dijo:

-Cuando vengas a verme a mí nadie tiene que saber que vienes a verme. Un alto directivo no tiene por qué decir a nadie lo que va a hacer».

-Salgo un momento a atender la llamada y vuelvo enseguida».

Volví y Juan me dijo:

-Vamos a comprar más acciones de OMSA Alimentación por medio de Torreal, mi compañía de inversión. Mi equipo de inversores me dice que lo mejor que podemos hacer es comprar acciones de OMSA que están a 400 pesetas, salieron a Bolsa a 620 y se pondrán pronto, cuando la Bolsa se serene y se dé cuenta de los excelentes resultados de OMSA, a más de 80o pesetas. Quiero que lo sepas, por si tú también quieres comprar.

-Me parece muy bien, Juan. Compra todas las que quieras. Nosotros no vamos a

comprar. De todas formas se lo transmitiré al Grupo Directivo, por si tienen alguna otra opinión. Tú sabes que yo siempre actúo colegiadamente, aunque mantengo la plena responsabilidad y si es preciso, porque no hay acuerdo previo, propongo y tomo la decisión que me parece más conveniente. Muchas veces la opinión de los demás me refuerza y otras me hace cambiar la mía.

Juan Abelló volvió a llamarme dos meses después y me citó en el Restaurante Marqués de Riscal para almorzar juntos, con su lugarteniente Octavio Campos.

-La Comisión Nacional del Mercado de Valores no me deja seguir comprando acciones de Oscar Mayer - comenzó - porque considera como total la participación que tengo a través de Ibersuizas y que es de dominio por mi condición de Presidente. Para seguir comprando tengo que hacer una OPA por el 25%. ¿Quieres hacerla tú conmigo? ¿Qué te parece?

-Me parece bien que hagas la OPA porque hay mucho papel sobrante. Nosotros no vamos a hacer la OPA contigo, ni acudir a ella. Me gustaría que la hicieras a 520, que es el precio que les dimos a los empleados - le dije.

-Pensaba hacerla a 475, pero estudiaré la posibilidad de hacerla al precio que tú dices - me contestó.

Juan hizo la OPA. Pensaba que no iría todo el mundo pero la completó en su totalidad. La hizo a 520 pesetas, y adquirió un 25% más.

Meses después, como ocurre muchas veces en el mundo financiero, vendió ese paquete del 25% a 775 pesetas. La acción a Grucycsa, filial de FCC perteneciente, en su mayoría, a Esther Koplowitz.

Una vez más alguien hacía un buen negocio con nuestra empresa y nosotros seguíamos gestionándola con acierto buscando mejorar lo más posible la empresa y sin vender ninguna acción. Siempre hemos querido crear un valor económico - real de empresa - independientemente de que repercuta en el valor financiero de la misma. Nunca hemos tomado decisiones o ejecutado alguna acción buscando exclusivamente mejorar el valor financiero de la empresa.

Este principio nos hizo ser fuertes económicamente, y los buenos resultados acabaron por incrementar el valor en Bolsa.

En numerosas ocasiones nos han propuesto hacer alguna compra en el exterior o invertir en algún negocio nuevo buscando que el valor de la acción subiera. Si no entraba dentro de nuestras políticas lo rechazábamos.

Soldiers Stadium de Chicago

Con los americanos de Philip Morris-Oscar Mayer, desde el principio habíamos mantenido un contrato de transferencia de tecnología y uso de la marca.

En 1975, cuando se hizo la asociación, se firmó un primer contrato de licencia que quedó cancelado al tomar la mayoría Oscar Mayer en 1979.

En 1987, cuando Philip Morris vende a Coop A.G., era imprescindible seguir utilizando la marca Oscar Mayer porque había adquirido mucha utilidad. Con prisas se consiguió firmar un contrato para disponer de la tecnología existente y usar la marca pagando un 1% de royalties. Con una duración de diez años renovables por periodos sucesivos.

En 1994 en un Consejo de Administración decidimos plantearles una renovación del contrato con otras condiciones que nos permitieran utilizar las nuevas tecnologías y los nuevos productos de Oscar Mayer.

Las negociaciones fueron largas y duraron desde Febrero a Mayo, pero al final llegamos a un acuerdo.

Cuando teníamos el borrador terminado le mandé un fax a Bob Eckert, Chief Executtive Officer del nuevo Grupo Alimentario de Philip Morris al que se había incorporado Kraft y en el que ya estaban Oscar Mayer Foods y General Foods.

Le decía:

«Nos gustaría firmar el nuevo acuerdo de transferencia de tecnología y licencia de marca el 21 ó 22 del próximo mes de junio de este año 1994.

»La razón, antes de que me la preguntes, es porque nos gustaría a Juan Abelló, Carlos Bustelo, J. M., Ricardo iglesias y Octavio Campos y a mí visitaros para que conozcan vuestras instalaciones y aprovechar el viaje para ver el partido entre la Selección alemana y la española en Chicago perteneciente a los Mundiales de Fútbol que se celebrará en Estados Unidos.»

Con mi anterior jefe Nate nunca jamás le habría mandado un fax así. Él habría pedido fecha y se hubiera conformado con la que hubieran dado, pero yo quería aprovechar la oportunidad de ver unos mundiales en Estados Unidos y con el permiso de Abelló le mandé el fax a Bob.

Bob me contestó positivamente. Firmaríamos el 24 en Madison e iríamos el 23 de junio al Soldiers Stadium de Chicago, a orillas del lago Michigan, a ver el partido de fútbol.

Así fue. En compañía de seis ejecutivos de Oscar Mayer, liderados por Bob y nosotros cinco, con los gritos de «olé, olé» y con una bandera española en la mano presenciamos el Alemania-España. Goicoechea marcó el primer gol casi sin ángulo desde la esquina del córner y Klisman marcó de cabeza el gol del empate. 1-1. Todos contentos.

Luego fuimos a cenar a Bob Chin, un restaurante en las afueras de Chicago, en el que sólo servían cangrejo bajo todas las modalidades. Tenía una capacidad para seiscientos comensales. Lo pasamos fenomenal, cantando y riendo.

Al día siguiente, en un autobús de lujo adaptado a modo de salón fuimos a Madison y fijamos el nuevo contrato de tecnología. Un contrato que estuvo en vigor hasta la OPA de Campofrío en el año 2000.

Con los americanos siempre he mantenido una relación excelente, tanto con los jefes Jerry Hiegel, Dick Toleson, Bob Eckert, Rick Searer, etc., como con los Controllers y Vicepresidentes respectivos.

Únicamente con Bob, el último Controller que tuvimos siendo ya Philip Morris, se me produjo una enemistad, más provocada por él que por mí. No obstante, acabamos brindando en el hotel Ritz, hipócritamente y deseándonos irónicamente lo mejor para ambos y especialmente para mí con Coop A.G.

El contrato con los americanos siempre ha sido un punto fuerte que hemos tenido la dirección frente a los cambios de accionistas. En él había una cláusula por que para transmitir las acciones y renovar el contrato de tecnología y marca, tenían que aprobar al nuevo comprador. En caso contrario se rescindía el contrato.

Capítulo XIX

Entrevista a un Director General

«En la vida lo importante es ser uno mismo y estar satisfecho de lo que haces. Más importante que el éxito es haber contribuido a ayudar a los demás tratando de hacer las cosas siempre lo mejor posible.»

Primavera de 1993

La periodista se sentó frente a mí, y conectó su magnetófono, para grabar toda la entrevista.

Quería hacer un reportaje sobre mi persona más que sobre mi trabajo o la empresa. Me dijo que quería que yo contestase con sinceridad, con naturalidad, espontáneamente. Le interesaba hablar de mi forma de ser y de vivir. Una visión poco corriente. Siempre interesa lo que uno ha hecho. El mundo les cuelga etiquetas a las personas, y en mi caso todo había surgido por haber hecho un MBO, y después haber sacado la empresa a Bolsa.

Sin embargo, quería que habláramos más de mí. Quería ver el lado humano de un Director General «de moda».

Porque ¿estábamos de moda?

Un MBO en Valencia no era noticia frecuente. Y se había hecho sobre una de las cinco mayores empresas de la Comunidad Valenciana, concretamente la cuarta. Mas aún si se rescataba una empresa en poder de una multinacional extranjera y pasaba a ser una multinacional de capital español, significativamente valenciano.

Como colofón, se había colocado la empresa en Bolsa. En Valencia había muy pocas empresas, y estar en ella daba mucha notoriedad.

Al frente de toda esa operación, como un símbolo de representación de todo ese mundo empresarial, estábamos Juan Abelló y yo, principalmente, siempre abiertos y dispuestos a dar la cara ante los medios, cuando nos lo pidieran o cuando quisiéramos decir algo o dar noticias puntuales que causaran notoriedad, y dieran fuerza, imagen, y prestigio a OMSA.

Teníamos presente siempre el objetivo de hacer que el valor en Bolsa fuera creciendo y también aumentara las preferencias de compra hacia nuestros productos.

No hay que vanagloriarse - pensaba-. Uno es «el que es realmente», y no el que luce su persona en el periódico. Hay que ser como se es, y considerar la «vanidad» de mostrar la imagen pública como una función más, como cumplir su trabajo, y en ello radica verdaderamente la satisfacción y la gloria, en la verdad que uno conoce de sí mismo, y no en otra cosa.

No obstante, llevas colgada la etiqueta de Director General como hacedor de logros, y si la empresa tiene éxito, como era el caso, todos quieren conocerte y los «medios» te abruman.

Curiosamente, cuando dejas de ocupar el puesto ya no eres nadie, ni para los medios, ni para los demás, ya no eres la imagen que tenías, aunque sigas siendo el mismo.

No hay que perder nunca la naturalidad y la sencillez propia de uno mismo e independiente de la imagen mediática de éxito.

De todas formas siempre da satisfacción ser portavoz de empresas que van bien y que logran cosas importantes. Hay que sentirlo como algo que nos anima a seguir sin que se nos suba a la cabeza.

Pensaba todo esto, porque me agradaba el tipo de entrevista que me iban a hacer.

De repente, la pregunta directa de la periodista me devolvió a la realidad y cortó mis reflexiones.

¿Cuál es su próximo objetivo profesional?

Seguir trabajando a gusto, pese a las dificultades. No tengo una meta concreta más que seguir trabajando y tratar de hacer las cosas cada vez mejor.

Sentirme satisfecho de la labor realizada. Estar en paz y con la conciencia tranquila por haber aplicado y utilizado mis capacidades al máximo.

Todo ello por encima del éxito, de la fama y del prestigio. No tengo una meta mayor que continuar en la Alta Dirección de OMSA, como Director General y contribuir a que la empresa crezca y tenga su continuidad asegurada al máximo.

Me había preguntado justo lo que estaba pensando. ¿Casualidad?

Rápidamente abordamos la siguiente pregunta.

¿Cuál es el secreto para ser feliz como empresario?

Bien sencillo. Equilibrar la dedicación al trabajo, que es y debe ser mucha, con el tiempo para la familia, el deporte, el ocio, la cultura, las actividades sociales, las lúdicas, y cómo no, las espirituales.

Casi nada. Difícil pero posible. Esta es mi opinión.

Para ser realistas el éxito es haber creado valor, al mismo tiempo que mantener el equilibrio citado.

Muchos dirán que ser feliz como empresario es tener una empresa que crece y que va bien, pero no hay que olvidar que no hay que pagar un precio elevado por ello, y fracasar familiar o socialmente por haber dedicado todo el tiempo al trabajo y «abandonado» lo demás.

La familia, los hijos, los amigos, el descanso... todo requiere tiempo.

He conocido muchos ejecutivos españoles, belgas, italianos, norteamericanos, etc., que llegaron a las más «altas cumbres del mundo empresarial» y perdieron su vinculación y relación con sus cónyuges, hijos, etc.

¡No es el camino de la satisfacción verdadera, ni de la relativa felicidad!

¿Ha logrado Vd. el equilibrio? ¿Está satisfecho?

En general sí. Hay momentos o períodos en que me he desequilibrado en algún aspecto, pero siempre he vuelto a restaurar el orden. No puedo quejarme, ni creo que se quejen ni mi mujer, ni mis hijos, ni mis amigos.

He dedicado casi siempre tiempo a todo: deporte, cine, fútbol («verlo», porque jugarlo lo hice hasta que terminé la Universidad), esquí, tenis, lectura, etc., y por supuesto a mi mujer y a mis hijos.

Tal vez podría haberlo hecho mejor pero estoy contento, 80/20 como digo siempre. Los objetivos, los valores, la fuerza de voluntad, la ética, etc., si se alcanzan en un 80% es un éxito. No conozco 99% en nada. Para mí todo lo que implica a las personas lo veo en 80/20.

¿Cuáles son los problemas más difíciles de vencer?

El mundo está hecho de una forma que si quieres ser competitivo has de ser no sólo bueno, sino mejor que los demás en tu trabajo. Eso no tiene límites a la hora de trabajar como empresario o alto directivo.

El problema más difícil de solucionar es la necesidad de cambiar, de romper con todo lo que estás haciendo, innovar y superarte. Crear nuevos hábitos y obtener nuevos frutos desarrollando más competencias. En lenguaje de Aristóteles: hay que potenciar las virtudes, con prudencia y con orden en el enfrentamiento con la realidad.

¿En el ámbito personal qué ha logrado en la vida?

Muchas cosas. La vida es lucha, es dura y hasta dolorosa. Yo no me puedo quejar. Tengo una esposa «que es el amor de mi vida y la base de todos mis logros». Tengo cuatro hijos, que son cuatro «soles llenos de valores humanos».

Hemos constituido una familia y hemos gozado juntos de «salud, bienestar, viajes, y tertulias», salpicados con algunos momentos menos alegres por alguna enfermedad, algún accidente importante, grave, pero todo superado.

Al igual que otras familias, también hemos tenido algunas riñas que han quedado en nada y que son propias de las personas que conviven mucho y que se quieren.

Personalmente, en lo profesional, siempre me ha ido bien y en ascenso, con mayores responsabilidades y aprendiendo siempre. Haciendo lo que me gusta, aunque «a veces tengas que hacer a disgusto lo que venías haciendo a gusto».

Mis hijos, los mayores empiezan a volar, conservamos la unión, el cariño y el espíritu familiar.

Tengo muchos amigos, y entre ellos muchos «auténticos», ante los que te puedes «desnudar y confiar sin miedo a nada», y que siempre están dispuestos a dar y recibir sin límites. Un privilegio.

No hay que olvidar que el secreto de la felicidad - y puedo no estar acertado, respeto otras opiniones - radica, por un lado en: «fomentar las relaciones interpersonales con amor verdadero» y por otro, en completar esas relaciones con el «despliegue y la utilización al máximo de las capacidades que uno tiene en cualquier tipo de actividad».

En definitiva, ser productivo y ser provechoso para uno mismo y para los demás.

Por último quiero añadir que, con mayores o menores dudas, creo que Dios existe, que está en nuestro corazón y que hay que tenerlo presente en todas nuestras acciones.

Si Dios no existiera no tendría sentido el amor a la vida, practicar la verdad, ser solidario y justo, y dejar que las personas sean lo más libres posible.

¿Cree que el mundo de la empresa permite la práctica del amor? Parodiando a Erich Fromm, te diré que en algunos casos es casi imposible, muy dificil, pero si se tiene una actitud de vigilancia «el mundo capitalista es lo suficientemente complejo como para permitir un resquicio en el que aplicar el amor, en todas nuestras acciones y decisiones». Siempre nos complicamos más la forma de hacer las cosas. Pero vale la pena, si se puede, otorgar al corazón un lugar en las decisiones de cada día.

¿Y qué es el amor para Vd.?

Es conocer, preocuparte y cuidar a la otra persona; mantenién dole siempre un respeto y una consideración. Dándole lo mejor de nosotros mismos y estando dispuestos también a recibir, de forma comprometida y con plena libertad.

Una auténtica utopía con la que hay que levantarse cada día, para tratar de practicarla y mejorar. Es lo que hace que «la vida sea bella». Un reto en lo bueno y en lo malo de cada día. Algo por lo que merece la pena vivir, pese a todo.

¿Qué actividades hace más frecuentemente al margen de las familiares y profesionales de su puesto de Director General?

Dar conferencias y charlas. ¡Me encanta! Es mi pasión no oculta.

El tenis es otra pasión no oculta.

Me gusta mucho el cine. Divertirme y al mismo tiempo «vivir esa existencia de segundo orden, que se produce al ver una buena película».

He aprendido mucho del cine desde pequeño y continúo aprendiendo. Me encantan las películas que cubren esos dos objetivos.

También leo aunque últimamente menos. Me gusta el ensayo y la novela.

Me gusta escribir notas, apuntes, reflexiones... sobre lo que pienso o me sucede.

Viajar con la familia, con amigos, tener tertulias especialmente en la sobremesa de las comidas y las cenas.

Todo un mundo imposible de cumplimentar, pero trato de hacerlo 80/20.

¿Dígame tres películas que le hayan impactado más?

A los i6 años La chica con la maleta, de Valerio Zurlini, con Claudia Cardinale. La historia de un amor imposible. La he visto más de diez veces.

Esplendor en la hierba, de Elia Kazan, Al este del Edén, también de Kazan, y Los

siete magníficos, de Sturges.

Hay muchas más en el estrellato, del mundo del cine. El cine bueno es una gozada.

Recientemente una película que me ha impactado es La vida es bella. Una representación de las utopías que queremos conquistar en medio de una vida de lucha y dolor, de alegría y tristeza, pero siempre de buen humor.

¿Qué libros le han impactado?

El arte de amar, de Erich Fromm, como libro de ensayo, y Cuerpos y almas y El conde de Montecristo, como novelas, me impactaron de joven.

También Un hombre para sí mismo, de Erich Fromm, traducido como Ética y Psicoálisis, lo tengo en consideración como un gran libro.

Capítulo XX

La pasión no oculta: la enseñanza

«Cuando tienes que explicar un tema a los demás necesitas dominarlo, por haberlo experimentado y haberlo estudiado profundamente. Sólo podrás trasmitir con eficacia lo que hayas vivido y tenga resonancia tanto en ti como en las personas que te escuchen.»

Años 1970/2007

Adivinando el futuro

Se trata de una pasión no oculta. Cuando entré a trabajar con Anselmo Gil rellené y firmé un cuestionario de registro. En él había muchas preguntas, pero tres destacaban por su originalidad y compromiso.

Una decía: ¿Qué quieres ser y hacer en un futuro a largo plazo?

Mi contestación fue: Director General de esta u otra empresa.

La segunda pregunta que llamaba la atención se expresaba así:

¿Qué tres puntos débiles tienes?

Iba precedida, obviamente por otra que pedía los tres puntos fuertes.

Contesté que no era una pregunta adecuada.

Pensaba en mi interior que desnudarse a lo bruto manifestando tres debilidades te podría marcar en la empresa ante todos.

Nunca debe uno enseñar o manifestar sus carencias. Ni desnudarse ni enseñar la miseria propia, ante los demás. Si lo haces, aparecerás siempre como el peor.

Uno solo puede desnudarse y decir cómo es ante un verdadero amigo de primer nivel. Un amigo que no te pueda engañar nunca, ni pueda sentirse superior ni se pueda aprovechar de ti.

La tercera decía: En esta empresa se exige dedicación completa. No se puede desempeñar ninguna otra actividad remunerada o no.

Mi contestación fue concreta: De acuerdo, pero con un (*) de excepción.

La llamada decía: (*) «Excepto dar conferencias o clases sobre temas empresariales en escuelas de negocios, instituciones o similares, procurando no alterar mis funciones en la empresa».

Anselmo me dio la conformidad.

Apenas una semana después fui a su despacho y le dije que me habían pedido dar en el área financiera cuatro clases, en Tarragona, unos másteres que habían montado una escuela de negocios.

Concentré las clases en dos tardes para poder aprovechar la mañana en la empresa. Salir a las 2 y llegar a las 5 al Hotel Imperial Tarraco.

Así lo hice. En el camino a Tarragona, todavía con tramos sin autopista, iba pensando en que este era mi inicio en el área empresarial de una actividad que me había marcado desde pequeño: dar clases y conferencias.

Enseñar a ver las cosas que yo tenía claras, produciendo resonancias en las personas y extrayendo lo que llevan dentro, pero no tienen claro.

En Preuniversitario, en el Colegio, ya daba clases a mis compañeros. Después en el Selectivo, curso anterior al inicio de carrera, daba clases de problemas de álgebra a gente de mi mismo curso en otro grupo.

En la Escuela de ingenieros Agrónomos di clases de matemáticas, álgebra y cálculo a los cursos inferiores al mío.

Recordaba cuando en tercero de carrera de ingenieros, el profesor Rivero me llamó la atención por no haber asistido a su clase. Para él era inconcebible que dejara de asistir a su clase para darla yo al primer curso de Ingenieros en materia de álgebra.

No obstante, el auténtico paso de madurez lo logré con Lorenzo Ferrer, Catedrático de Ciencias Exactas de la Universidad de Valencia y fundador de la Escuela de Investigación Operativa de la Universidad de Valencia.

Estábamos sentados un día Vicente Carot, que fue Rector de la Politécnica, compañero mío de curso y yo, en su despacho trabajando en la teoría de juegos, cuando entró Lorenzo y dijo, «¿Alguno de vosotros puede darme la clase? Porque

tengo que ir rápidamente al Ayuntamiento».

No supimos qué contestar.

Lorenzo se dirigió a mí y me dijo: «Damián, dala tú, aquí tienes los apuntes».

Tuve que salir al aula donde había gente de empresa, militares, abogados y diversa gente del mundo de la gestión que se habían apuntado al «Curso de Investigación Operativa». No dominaba el tema y tuve que hablar de las cosas que yo sabía entroncán dolas en el contexto de la conferencia, sufrí mucho, pero quedé bien.

Con Lorenzo Ferrer aprendí mucho, era un gran pedagogo. Me enseñó a hacer análisis de las situaciones y buscar las alternativas para enfocar problemas. Tenía una enorme capacidad de formar a los demás.

Después he dado muchas charlas y conferencias en la Cámara de Comercio de Valencia. Participé en la creación de su Escuela de Negocios Lluis Vives, con José Enrique Silla y José María Gil Suay y soy profesor desde su inicio. No he fallado ningún año de dar sesiones de Dirección General.

Con Francisco Larios, Enrique de Miguel e Ignacio Dalmau montamos un Máster de Gestión en la Universidad Politécnica en el que fui profesor hasta que lo eliminamos 18 años después. Recuerdo que uno de mis primeros alumnos fue Rafael Aznar, hoy Presidente de la Autoridad Portuaria. Creo que ya sabía más de lo que le enseñamos.

En la Cámara de Comercio de Valencia di una conferencia sobre principios financieros que fue impactante.

Algunos años después, hoy en 2009, la he actualizado, con motivo de la crisis que estamos viviendo, que en parte, ha sido motivada por excesos financieros e inmobiliarios, en dos artículos publicados, en la revista de la Fundación de la Bolsa.

También he dado alguna charla en el IESE, aunque aquí quizás di la más importante de mi historia. En la Asamblea General del IESE del año 1995 en Madrid.

Pedro Nueno, profesor del IESE, me invitó a exponer los principios y acciones que habíamos hecho en OMSA Alimentación para darle el cambio tras la salida de la compañía norteamericana Philip Morris. Fue en el Palacio de Congresos de Madrid, ante 800 empresarios y altos directivos de España.

La conferencia me salió perfecta, según la opinión de la gente. Fue la conferencia

a la que más tiempo dediqué en prepararla y repetirla, hasta el punto que mi mujer me dijo: «No cantes más la conferencia que te la sabes de memoria».

Hablé de la necesidad de provocar el cambio constantemente, la importancia del equipo con competencias y puntos fuertes en sus principales cometidos. La necesidad de tener una estrategia elaborada por gente profesional, definida, detallada y contrastada con éxito.

Resalté la importancia del liderazgo en una gran empresa donde el primer nivel de ejecutivos tienen que ser todos líderes. Comenté el aprendizaje de los errores pasados para eliminar los puntos débiles y potenciar los fuertes en la elaboración de la estrategia para el sector cárnico, experiencia válida para cualquier tipo de empresa.

Un acontecimiento importante en mi vida de profesor fue la oportunidad que tuve junto con Francisco Tomás, Rector de la Universidad de Valencia, con Carlos Pascual, Presidente del Consejo Social de dicha Universidad y José Vicente Morata, Presidente del Patronato de la Cátedra de Cultura Empresarial, de formar parte del Comité que creó dicha Cátedra que nombró como primer director a Juan Roig, un líder empresarial de la Comunidad Valenciana, Presidente de Mercadona durante los dos primeros años, creador del curso «Qui pot ser empresari», de una notoriedad y de un éxito extraordinario.

Desde que se constituyó dicho curso en 1993 hasta hoy siempre he dado una sesión de cuatro horas, explicándoles a los alumnos de últimos cursos de la Universidad, los aspectos fundamentales de emprender con un carácter general y en su vertiente financiera.

También fue importante para mí una conferencia que di en AECOC en 1994 ante los líderes de la distribución y de la industria alimentaria de España, en el Gran Hotel de Sitges, sobre «Aspectos Clave de la excelencia en Oscar Mayer».

Últimamente he hecho algo que tenía ganas de hacer. Un Seminario en Valencia que he titulado «Mejora en el Arte de Dirigir. Aprendiendo de los errores y aciertos de la experiencia de Damián Frontera», apoyándome en el caso escrito por el profesor José Luis Lucas y que lleva mi nombre por título.

En este Seminario les entregué el decálogo de ¿Qué es dirigir? como una síntesis muy breve y esquemática de la praxis de mi experiencia. Se puede leer en el Anexo 1 al final del libro.

José Luis Lucas es un amigo, Máster del IESE, de una promoción anterior a la mia, al que conocí en Barcelona y con el que mantengo contacto desde que empecé a

trabajar. Se doctoró y fue profesor del IESE, luego pasó a ser independiente y a colaborar ampliamente con el Instituto San Telmo.

Desde 1973 a 2003, durante 3o años, escribió cuatro casos de Anselmo Gil-General de Mataderos-Oscar Mayer-OMSA. Y un último sobre mi biografía que hemos mencionado antes.

Otro centro donde doy charlas y conferencias como profesor invitado es el Instituto Internacional San Telmo de Sevilla. Todos los años voy dos o tres veces, y algún año más.

En San Telmo (Sevilla) hemos dado numerosas conferencias y seminarios en tándem, José Luis Lucas, Antonio García de Castro - Director General del Instituto - y yo, con una gran asistencia de directivos y empresarios y a los alumnos del máster.

Antonio García de Castro es un verdadero amigo, que contribuye a estimular mi labor pedagógica, y es una de las personas que me ha inducido a escribir este libro, mi historia, con su entusiasmo y su cariño.

San Telmo es como mi propia casa. Me quieren mucho y les quiero. Es una auténtica gozada dar clases allí. He dado seminarios sobre mi caso, Damián Frontera, e incluso charlas, con la colaboración de Mercedes, mi esposa.

A José Luis Lucas le tengo un cariño especial, no sólo por los casos que ha escrito sobre OMSA Alimentación-Oscar Mayer, sino por la amistad que hemos cultivado con gran cariño desde el año 68.

En San Telmo fui alumno del programa ADECA de dicho Instituto, al mismo tiempo que profesor invitado. Un curso sensacional. Alumno y profesor del curso al mismo tiempo.

En el IESE, recientemente, en un seminario sobre «El Gobierno de la Empresa, aspectos éticos», di una visión del difícil problema de actuar siempre éticamente.

Un resumen de esta conferencia está al final del libro, como Anexo III, para los que estén interesados en profundizar.

Capítulo XXI

OMSA en Bolsa

«Colocar una empresa en Bolsa tiene muchas ventajas, pero también tiene muchos inconvenientes, hay que pensarlo mucho y sobre todo hay que tener necesidad de crecer y de financiarse.»

Años 1992 2003.

Salida a Bolsa

En mayo de 1992, se tomó la decisión de salir a Bolsa y realizar una oferta pública de suscripción de acciones de OMSA, con emisión de nuevas acciones por valor de 22,6 millones de euros, entonces 3.762 millones de pesetas, a fin de obtener la difusión accionaria) suficiente y solicitar posteriormente la admisión a cotización en la Bolsa de Valores.

La colocación resultó un éxito. Se suscribieron todas las acciones y se constituyó un freefloat del 49% de OMSA.

La entrada de fondos en la empresa por esta suscripción alcanzó 1.560 millones de pesetas que fueron destinados a elimi nar prácticamente la deuda bancaria existente, la financiación de las inversiones y las necesidades de circulante.

El resto de los ingresos por la colocación de las acciones, correspondiente a la «venta de los derechos de suscripción», se destinó a cancelar parte de la deuda contraída por el grupo directivo al ejecutar el MBO.

La ampliación se hizo por un total de 6.116.130 acciones a 620 pesetas por acción, con lo que se doblaba el número de acciones de toda la empresa. El valor nominal era de 250 pesetas por acción, y el derecho de suscripción era 370 pesetas por acción.

Al personal de la empresa se le ofrecieron 300 millones de pesetas a un precio preferente de 516 pesetas por acción.

Todas las acciones se suscribieron, las de empleados de OMSA y el resto. Una tercera parte se colocó fuera de España, en Suiza, Francia y Reino Unido. Quedaron personas y grupos de inversión sin poder suscribir.

Tres meses después, OMSA salió a cotizar en las bolsas de Madrid y Valencia un martes 27 de julio, en un día nefasto. Acababa de acontecer el «No danés a Maastricht» y se habían publicitado las medidas para hacer frente a la crisis por el entonces ministro Solchaga. Era un mal momento. Habíamos cumplido con creces los compromisos del folleto de colocación de las acciones, en ventas, en resultados, en todo.

Con el Síndico de la Bolsa traté de retrasarla salida al «parqué», pero me dijo que era imposible porque teníamos un compromiso adquirido en el folleto de oferta pública de adquisición de acciones de salir antes de los tres meses, y vencía ese día.

Salimos a bolsa, y en efecto se produjo una caída espectacular. En tres días bajamos de 620 pesetas (precio de salida de la acción a bolsa) a 420 pesetas.

Fue un caso atípico de salida a bolsa donde una empresa que había cumplido en exceso todos los objetivos de ventas, resul tados, inversiones, etc. del folleto, en su salida al «parqué» no sufrió una subida de su valor, como correspondía a estos hechos de su economía fundamental, sino que cayó brutalmente.

La cotización en Bolsa con motivo de la salida tan mala que tuvo bajó de 620 a 420 pesetas por acción, llegó a estar en 375, pero poco a poco fue subiendo cuando la Bolsa se recuperó y a medida que la empresa seguía dando buenos resultados.

Llegó a cotizar incluso a 1.8oo en un calentamiento que tuvo la bolsa y se quedó en un plano de 1.200/1.300 pesetas por acción.

Los accionistas que invirtieron en la oferta pública de adquisición de acciones y conservaron sus acciones hasta la OPA de Campofrío obtuvieron un 14% de rentabilidad acumulada. Una rentabilidad nada despreciable.

La Bolsa exige: «Dar la cara e informar con transparencia en todo momento»

Estar en Bolsa lleva consigo que alguien siempre responda por la empresa, la represente, haga de portavoz, de su imagen.

El mundo quiere responsables mediáticos, a los que adoran con los honores del éxito, si lo que representan es bueno o va bien, o presiden la realización de cosas que están bien vistas por el mundo empresarial, económico y financiero.

Dejas de ser tú para ocupar otra personalidad relacionada y unida al «título» que tienes, con su puesto, su empresa, y sus acciones.

Lo cierto es que un 29 de noviembre de 1993, el hombre del quiosco donde

compro siempre el periódico me dijo:

-Es usted un hombre importante porque está en la portada de Actualidad Económica, con una gran salchicha».

-Mire, mire... - me dijo, enseñándome la revista.

No sabía que había salido ya la entrevista que me había hecho Pilar Vilariño, de Actualidad Económica, ni tampoco que me sacaba en portada. Ella no me había llamado aún para decirme que había publicado el artículo.

En efecto, estaba en la portada. Estaba mi foto apoyando los brazos en una gran salchicha de «Oscar Mayer» - un flotador para playa en forma de salchicha que regalábamos en una promoción de productos.

El título era: «La irresistible carrera de Damián Frontera. Con siete propietarios distintos, siempre manda el mismo».

El hombre de mi quiosco me dijo:

-Acabo de recibirla. ¿Quiere un ejemplar?

Aunque imaginaba, como así fue, que me la habrían mandado al despacho, le dije que sí. Compré un ejemplar.

Dentro, en las primeras páginas, el artículo se titulaba: «Damián Frontera el indestructible», porque había sobrevivido a cambios impresionantes desde la empresa familiar de mis primeros pasos con Anselmo Gil, hasta llegar a ser accionista, tras un MBO, pasando antes por la travesía de los Estados Unidos de América, con la asociación con Oscar Mayer Co. Inc.

La periodista había encontrado un buen titular, y el contenido del artículo destacaba que cada cambio me suponía un estímulo, cada novedad un aliciente, siempre abierto y flexible ante cualquier nueva situación. Sin pestañear abordaba proactiva, leal, y responsablemente el nuevo cometido o la nueva función, con una ética a prueba de bombas.

Describía mi vida profesional, que ha sido siempre trabajar en la misma empresa y aceptar el cambio cada cierto tiempo.

Pilar Vilariño había hecho un buen reportaje, salpicando mis datos personales con hechos de la empresa. Me había seguido la pista desde el principio del MBO. Me conocía bien, pero mucho más por mis realizaciones, que no eran mías, sino de todas las personas que constituíamos la Empresa.

Lograr cosas con colaboradores internos y comprometidos, siempre es un éxito para el que lo lidera, lo preside o lo dirige.

Como buen aficionado al fútbol - a los seis años mi padre nos hizo socios a mi hermano Paco y a mi del Valencia CF-, voy a poner un símil. Si en un partido de fútbol, en una gran jugada de todo el equipo, da «un pase de la muerte» y parece que esté todo hecho, no lo está. Falta alguien que marque el gol. El que lo marca se lleva la gloria, pero el gol es fruto de todo el equipo.

Continuamente he estado abierto a cualquier situación sin quejas ni parpadeos. Directo al toro. A trabajar bajo la misma bandera.

Como decía Pilar Vilariño en su artículo, una de las características de un buen directivo es saber adaptarse en todo momento a las circunstancias por muy duras que sean.

Me he adaptado a todo tipo de circunstancias y cualquier problema ó cambio ha sido para mí un «Estímulo Incesante» para seguir trabajando con fuerza, con ilusión y con alegría.

1999, una excelente situación económica y financiera

Como Director General, en diciembre de 1999, ignorando que meses después Campofrío nos iba a hacer una OPA, mandé una carta a la revista interna de la empresa.

En ella recordaba los valores de la empresa, que después habría que mantener, con el viento en contra de una fusión inminente, y previsibles reducciones de personal importantes.

La carta decía así:

Comunicación de la D.General (Damián Frontera) publicada en la revista interna de OMSA Alimentación S.A. y enviada a todos los empleados en diciembre de 1999 (tres meses antes de la OPA de Campofrío).

«MANTENER Y MEJORAR LOS VALORES FUNDAMENTALES DE NUESTRA EMPRESA PARA COMPETIR EN EL SIGLO XXI CON ÉXITO»

El Grupo OMSA Alimentación S.A. - nuestra empresa - se encuentra en una situación buena, tras haber recorrido un largo camino. Al cierre de 1999, la posición financiera, la económica y la de ventas, «auténticos pilares» de la empresa, es excelente.

Pero hay un aspecto muy importante que marca la verdadera situación de una empresa: «las personas que la forman, con los valores que comparten, y la ilusión con la que trabajan». Ellas son los fuertes cimientos sobre los que se apoya todo el éxito de la empresa.

El mundo actual se ha globalizado y el funcionamiento de las empresas se ha hecho más complejo. El futuro se ha llenado de «incertidumbre». Todo es más accesible a todos, y la competencia será cada vez más fuerte y agresiva...

El principal factor diferencial del siglo XXI, para que las empresas tengan éxito, serán las «personas que pertenezcan a ellas, con su compromiso y confianza mutua, con su unidad y actitud, con su profesionalidad, su capacidad de esfuerzo y sacrificio en el trabajo».

Será el aspecto principal, porque marcará la capacidad de la empresa para «competir de forma diferente, adaptarse a los cambios, innovar, y dar un mejor servicio a los clientes y consumidores».

En las personas radica el futuro de OMSA, y también en ellas ha estado la base del éxito del pasado, al conformar una cultura propia de empresa con unos valores clave.

¿Y cuáles son esos valores?

1. Mantener permanentemente un gran RESPETO Y CONSIDERACIÓN a las personas, en todas las relaciones. Todos, mandos, empleados y operarios debemos en todo momento tratarnos con mucho respeto.

   Relaciones con buen clima, con BUEN HUMOR, siempre respetuoso.

2. PRACTICAR LA VERDAD en todo momento, lo que genera CONFIANZA MUTUA. OMSA siempre ha sido transparente, con una buena COMUNICACIÓN, y con una ÉTICA estricta.

3. Profesionalidad de todos para hacer el «TRABAJO BIEN HECHO», cuidando los detalles, y la «orientación al cliente», para servirle excelentemente.

4. ESFUERZO, DEDICACIÓN Y SACRIFICIO de todos, desempeñando nuestro trabajo con ILUSIÓN Y CARIÑO, INTEGRADOS Y COMPROMETIDOS con la empresa.

5. HUMILDAD para aprender, para no confiarse en nada y para estar ABIERTOS AL CAMBIO. SE APRENDE DE LOS DEMÁS. «La Verdad puede estar en lo que nos dicen otros». Hay que saber escuchar.

6. Respetar y cumplir las NORMAS en todo momento. Las guías, las limitaciones, los manuales, los procedimientos... etc., siempre ayudan a cumplir mejor nuestro trabajo, y a mantener un orden, siendo más eficientes y eficaces. Aplicadas, siempre con sentido común.

7. Mantener la UNIDAD en todos los ámbitos de la empresa y trabajar en armonía todos juntos en una misma dirección: Consejeros, directivos, mandos, empleados, operarios... todos, pese a las diferencias, deben ser tolerantes y trabajar unidos y en paz, para potenciar la continuidad de la empresa.

Con la máxima ilusión hemos de continuar practicando con rigor y disciplina estos valores o principios en nuestra empresa. Hemos de reconocer nuestros fallos, revisar nuestro comportamiento y estar abiertos a mejorar y a esforzarnos para lograrlo. Estos valores nos han dado la gran realidad que hoy es OMSA, sin ninguna duda, y si los potenciamos nos darán el éxito en el futuro.

Respeto y consideración; buen humor; práctica de la verdad; confianza mutua; ética; comunicación; trabajo bien hecho; esfuerzo, dedicación y sacrificio; ilusión y cariño; integración y compromiso; humildad; apertura al cambio; norma; y unidad.

Algo más que palabras. Valores compartidos y llevados a la práctica en el trabajo de cada día. Supone un reto muy dificil de cumplir, pero posible de alcanzar en un porcentaje muy alto (8020).

Cuesta y costará mucho hacerlo, a nivel individual y de grupo, pero nos va en ello nuestro trabajo. El siglo XXI será mucho más duro para las empresas y lo necesitaremos. Es una labor de todos, pero si hasta hoy lo hemos venido consiguiendo, ¿por qué no lo vamos a conseguir en el futuro?

Ricardo Iglesias, Director de Inversiones Ibersuizas, tuvo una participación muy importante en la salida a Bolsa. Su capacidad de trabajo, competencia y eficacia contribuyeron al éxito de todo lo necesario para alcanzar el objetivo de cotizar. Fue una persona clave en este tema y en otros muchos. Carlos Bustelo, como Presidente, también desarrolló un papel muy brillante con su experiencia de ejecución.

Capítulo XXII

Aparece el Parkinson

«El poder de la mente sobre el cuerpo es una realidad no suficientemente explorada. Si tuviéramos confianza en ello, podríamos curarnos y mejorar en muchas de nuestras dolencias.»

Octubre de 1996

Tenía una caligrafía buena. Mi letra era clara y fácil de leer. De repente, un día no podía escribir igual. No podía sujetar bien el lápiz y escribir. Pensé que era algún problema muscular. Pero pasó el tiempo y continuaba sin poder escribir bien.

Se lo dije ami mujer, médico anestesista en la Ciudad Sanitaria la Fe. Consultamos en el hospital en traumatología y neurología. Me dijeron que podía ser «calambre del escribiente» o una posible distonía.

Parecía que «no tenía importancia, que hiciera ejercicios de caligrafía y mejoraría».

No mejoré. Volvimos y me dijeron que quizás fuera una distonía. Me pusieron tratamiento.

Pasó casi un año con estos diagnósticos inciertos. Después de varios chequeos, el Dr. Burguera me diagnosticó la enfermedad de Parkinson.

Aunque en el Hospital de la Fe había excelentes médicos de neurología, Mercedes investigó para buscar al número uno en Parkinson. Después de numerosos contactos, le dieron el nombre de un doctor que trabajaba en un hospital de Nueva York en los Estados Unidos.

Le llamamos por teléfono.

-Doctor, nos han recomendado a Vd. como un número uno en la especialidad del Parkinson y queremos que me dé una cita para ir a verle - le dije en mi inglés rudimentario.

Me entendió perfectamente y me contestó de inmediato:

-Con mucho gusto le daré día y hora. Pero si quiere ahorrarse el viaje, quiero que

sepa que el número uno de la especialidad lo tiene muy cerca. Es el doctor Obeso, y está en Pamplona.

-Es una buena información - le dije-. Iré primero a verle a él. Está en la clínica universitaria de Navarra, ¿verdad? - le pregunté.

-Tiene una clínica privada en Pamplona, y se llama José Ángel Obeso.

Fuimos a verle en diciembre de 1997. Nos acompañó nuestro tercer hijo Damián.

Damián estaba estudiando la carrera de ingeniero Agrónomo como yo. Es una persona excelente. Afortunadamente mi mujer y yo hemos tenido mucha suerte, y aparte del cariño y el tiempo que les hemos dedicado a los hijos, el entorno también les ha influido positivamente y han salido todos con una calidad humana excelente y en mayor o menor medida muy bien en los estudios universitarios.

Cuando teminó la carrera redactó un proyecto y lo llevó a cabo «llave en mano», de remodelación y ampliación del matadero de Calamocha de Oscar Mayer. Hizo una labor muy buena. Fue contratado por el Departamento de Ingeniería a las órdenes de Ángel Castellanos, mi fichaje en tiempos de hacer las prácticas militares en Paterna. Un número uno en el dificil mundo técnico de las carnes frescas y los productos elaborados.

Damián durante cuatro años trabajó en la empresa, y al poco tiempo de irme yo, la dejó por diversos motivos y se incorporó a Grupo-Tec, una empresa de Ingeniería e implantación de ERP-SAP, líder en la Comunidad Valenciana, ejecutora de proyectos para la Industria Agroalimentaria de gran calidad.

En este viaje a Pamplona, como en muchos otros, siempre hemos procurado acompañarnos de algún hijo o hija y en este caso lo hizo Damián, que nos animó y nos alegró el viaje a Pamplona.

Al entrar en su consulta, el Dr. Obeso me dijo instantáneamente: «Vd. tiene un Parkinson incipiente, pero voy a hacerle un reconocimiento para determinar un diagnóstico riguroso y completo».

Se ratificó en lo dicho: «Parkinson incipiente, unilateral tremórico». No era un Parkinson avanzado, y creía que podría controlarlo y restaurar mi calidad de vida. «Lo fundamental - me dijo - es tratar de mejorar la calidad de vida. Curar ya es otra cosa, el Parkinson por el momento no tiene curación. También nos hemos de concentrar en frenar el progreso de la enfermedad si es posible.»

Nos dijo que en Valencia había un neurólogo muy bueno, amigo suyo, Juan Andrés Burguera, en el Hospital de la Fe, al que ya conocíamos y me había visto

anteriormente. Desde entonces y en coordinación, ambos médicos son mi guía para dominar la enfermedad.

Una enfermedad crónica, que te destruye apenas la tienes, porque te ves mermado de tus facultades motoras que muestran una gran rigidez y que te presentan una apariencia de invalidez frente a los demás. Te sientes observado y afectado.

Mi hija mayor, Sonsoles, mi mujer y yo, decidimos enfrentarnos a la enfermedad, con una moral de hierro. Era importante que la enfermedad no pudiese con nosotros.

Sentamos algunos principios que me han servido de mucho hasta hoy, y han sido la base de mi progreso en la lucha contra el Parkinson.

De entrada, el Dr. Obeso me dijo que debería continuar haciendo los mismos trabajos que antes, como siempre, con ilusión, empuje y optimismo, evitando el estrés. Algo muy dificil de conseguir.

Decidí en todos los ambientes en que me encontraba manifestar abierta y claramente mi enfermedad, para vencer la afectación de sentirme observado.

Al principio, trataba de ocultar mi mano temblorosa en el bolsillo o apretándola en el cinturón, pero con el tiempo me di cuenta que había que manifestarse tal cual uno es, intentando relajarse para que se rebajara el temblor.

A la vuelta de Pamplona les dije a mis hijos que me habían diagnosticado la enfermedad de Parkinson.

Al día siguiente se lo dije en la empresa a todos mis colaboradores. Les comenté que todo iba a seguir igual, que trataría de estar en plena forma y cumplir mis responsabilidades.

Aclaré que el Parkinson no era como el Alzheimer, que no nos afecta nada a las facultades del cerebro, sólo al sistema simpático de los movimientos.

Recuerdo una anécdota muy curiosa.

Celebrábamos el Consejo de Administración. Mi secretaria me hizo salir un momento porque me llamaban al teléfono.

El Presidente aprovechó mi salida para decir: «Tenemos que nombrar a Damián Consejero Honorífico y buscar otro Director General porque tiene Parkinson».

De repente, entré y cortó su conversación y les dije:

«Antes de empezar el Consejo quiero deciros a todos, aunque muchos ya lo

sabéis, que he contraído la enfermedad de Parkinson. No voy a alterar en nada mis funciones ni mi trabajo. Únicamente trataré de evitar el estrés, que inevitablemente se presentará alguna vez, y que espero controlar.»

El Presidente no volvió a nombrar más el tema. Esta anécdota me la contó un Consejero al terminar la reunión.

El primer año, 1997, 10 pasé mal. No perdí ni un día de trabajo, pero me costaba mucho emprender la marcha. Desempeñé siempre todas las actividades que venía haciendo, incluyendo las lúdicas, las sociales y las deportivas. Jugué al tenis y esquié. Hice una vida casi normal, pero lo pasaba mal en mi interior.

Aceptar una enfermedad de este tipo, con 54 años, cuando uno está completamente sano, no es nada fácil.

No llegué a deprimirme pero tuve que pedir apoyo a los amigos. Juan Antonio, del grupo parroquial, me ayudó mucho.

La persona que más me ayudó fue mi mujer, Mercedes. Es una persona muy completa y excepcional. Todos los matrimonios creemos que nuestra mujer es maravillosa, pero no es verdad en todos los casos, ni en todas las facetas. Para conocer la realidad hay que ver su comportamiento, sus actitudes y la valoración que los demás hacen de su persona, en su trabajo y en sus relaciones. En mi caso yo lo creo también.

Mercedes es una persona generosa, clara y dispuesta a ayudar a quien haga falta. Es exigente consigo misma y con los demás. Tiene carácter y es muy directa. Es muy querida y apreciada en su trabajo y en su vida personal, por su calidad humana, y su claridad de ideas como médico. Ha llevado y continúa llevando la casa con orden, limpieza, aseo y gusto. «Todo debe hacerse bien...». Es cuidadosa, laboriosa, detallista, y muy completa.

He tenido mucha suerte. Para mí ha sido mi amor, mi guía y mi consejo desde que nos conocimos en Algemesí, en 1966. Hemos compartido con total entrega y profundidad todos los problemas y acontecimientos que hemos vivido. Y desde el primer momento que contraje la enfermedad de Parkison se volcó en ayudarme y aconsejarme. Fue clave con su apoyo y sus recomendaciones.

Lo pasé mal porque tampoco me acertaban la medicación.

Me había dicho el Dr. Obeso que cada caso es único y diferente en los tratamientos del sistema nervioso y que cubrir el objetivo de restablecer la calidad de vida y encontrar la medicación ideal «nos llevaría un tiempo».

Hace ya bastantes años se consiguió obtener una sustancia de laboratorio equivalente a la «dopamina» y se le llamó «levodopa». Tomar esta pastilla significa restituir la normalidad. Pero se ha descubierto también que al cabo de unos años aparecen efectos secundarios.

Cambié el tratamiento varias veces. No quise, y así me lo recomendaron, tomar «levodopa» de entrada. Era muy j oven y podría conducirme a efectos secundarios no deseables muy pronto.

Consecuentemente, el Dr. Obeso me prescribió un tratamiento con antagonistas dopaminérgicos en monoterapia, para estimular la producción de dopamina natural. El efecto no es tan eficaz como la levodopa pero se consigue «hasta cierto punto» restablecer la normalidad.

La enfermedad de Parkinson se produce por la carencia de «dopamina», que es una sustancia que produce el cerebro y que controla los movimientos simpáticos del organismo.

El año 2002 fue un año decisivo en sentido positivo, por dos hechos importantes.

Lo primero fue que mi hija Sonsoles, la mayor, dejó de traba jar un tiempo para dedicarse en exclusiva a estudiar y proponer acciones para que mejorara en la enfermedad de Parkinson.

Mi hija pensaba que con una confianza absoluta, podíamos controlar el Parkinson, luchando activamente contra los síntomas desde una perspectiva interdisciplinaria. Con la fuerza de nuestra mente y actitud, eliminando tensiones y dedicando mucho tiempo a conseguir el bienestar personal.

Me hizo un coaching - entrenamiento personal - muy riguroso y disciplinado que incluía todo tipo de prácticas, desde hacer ejercicios de canto y locución, expresión facial, un autodiagnóstico, afirmaciones por la mañana, potenciar la gimnasia y la caligrafía y un sinfín de detalles innumerables.

Me obligó a evitar el estrés y las tensiones, y me exigió un compromiso serio y firme de cumplir todas las actividades que establecíamos, no siempre de común acuerdo.

La ayuda de Sonsoles, con su carácter tenaz y exigente, me hizo cambiar radicalmente y educar mi voluntad para cumplir el compromiso adquirido de detener el avance de la enfermedad del Parkinson, anular sus efectos y restablecer mi calidad de vida anterior.

Sonsoles vivía en Barcelona. Venía todas las semanas en el Euromed, embarazada,

sacrificando vida familiar y profesional, dejando una Consultoría de Recursos Humanos donde trabajaba.

El otro hecho importante del año fue la decisión del Dr. Obeso.

En la clínica Universitaria de Navarra me hizo una prueba, en la que me inyectó levodopa para ver mi reacción. Fue espectacular. Me sentí un hombre nuevo. Antes ya había conseguido restablecer bastante mi calidad de vida, pero con la levodopa me sentí transportado al cielo.

El Dr. Obeso decidió que empezara a tomar levodopa con una dosis inicial 50 mg, que luego elevamos a loo mg.

Mejoré mucho.

Con la ayuda de Sonsoles y todas las experiencias que hacíamos, fuimos creando sinergias y potenciando un restablecimiento de mi calidad de vida.

Analizamos mis comportamientos, mis actitudes, mi alimentación, mis hábitos y todo en general.

Me introdujo la práctica diaria de dedicar un tiempo a la relajación absoluta.

Me inculcó la nececidad de hacer «afirmaciones» para autoconvencerme de que podía curarme o detener la enfermedad y adquirir confianza.

Tenía que aprovechar mi energía y la salud que tenía para transmitir de mi mente a mi cuerpo un restablecimiento de la salud.

Siempre le estaré agradecido porque su decisión de ayudarme fue valiente, generosa y confirma su calidad humana.

Continuamente he pensado que una de las obligaciones que tenemos los padres es que nuestros hijos sean personas de una calidad humana extraordinaria, y mejores que nosotros, creo que en nuestro caso hemos conseguido «mejorar la raza».

Sonsoles, con esta dedicación y este esfuerzo, lo demostró como afortunadamente mis otros tres hijos, Almudena, Damián y Ximo.

Posteriormente, con la experiencia realizada y sus efectos, confeccionamos un Decálogo de oro, con todo lo que había que hacer - que a veces fallo y no lo hago - para mejorar en la enfermedad del Parkinson y si es posible, llegar a olvidarla.

El Decálogo puede ser válido para otras personas que tengan la enfermedad. De hecho, ya lo he dado a varias personas que han venido a hablar conmigo para

intercambiar ideas sobre el Parkinson.

No hay que olvidar que este decálogo es fruto de una experien cia personal y no de un estudio medico científico, que me ha ido bien a mí y que creo puede ir bien a otros. Es como sigue:

Princip io fundamental

Afrontar la enfermedad con optimismo y con una actitud abierta, para continuar realizando las mismas actividades. Convivir con la enfermedad con absoluta naturalidad, manifestando que tenemos Parkinson, pero que no pasa nada, para evitar las tensiones que se producen en nuestra relación con los demás.

Al principio se tiende a ocultar la enfermedad, a caer en una «depresión» mayor o menor, y a cesar en la actividad habitual. Hay que vencerlo todo, con fuerza, con esperanza y con apoyo de los familiares y amigos.

Mantener una actitud positiva, optimista y alegre

Las actitudes positivas generan inputs positivos de mejora en nuestro cuerpo. Siempre alegres.

El Decálogo, que ya no es tal, porque se ha extendido con nuevos planteamientos es como sigue:

1. Tener un buen médico y seguir siempre sus instrucciones. No cambiar sus prescripciones, ni en dosis, ni en medicamentos. Respetar el programa de pastillas. No introducir nuevos medicamentos sin consultar con él. Hay que tener paciencia en el «prueba y error», hasta encontrar la medicación ideal.

2. Hacer gimnasia diariamente 45/60 minutos.

   Estiramientos, colgarse de una barra, hacer máquinas de movimientos de brazos y piernas. Alternar remo, cinta - andar con pasos grandes, apoyando el talón - y bicicleta. Hacer abdominales, giros, y movimientos de brazos.

   La gimnasia da instrucciones a nuestro cuerpo contrarias a las que da la enfermedad de Parkinson.

   Dice: muévete, flexibilízate y agilízate... etc.

   Tener un fisioterapeuta que nos movilice con un masaje deportivo descontracturante semanalmente para restablecer nuestra flexibilidad muscular.

3. Continuar con el trabajo, sin estresarse y con los descansos adecuados.

La actividad - el uso de nuestras capacidades de una forma productiva - es la clave de encontrarse bien.

El Parkinson no debe hacernos inhibir las actividades que hacíamos, salvo que fueran estresantes.

Cuesta un poco decidirse, pero con la práctica se vence la inercia y se actúa casi de forma natural.

4. Continuar las actividades sociales, familiares y lúdicas, dejando de hacer las cosas que nos produzcan tensión.

Mantener las actividades revitaliza a la persona y nos hace olvidar que tenemos Parkinson.

Se produce un equilibrio psicofisiológico que nos relaja y que nos restablece casi a la normalidad.

5. Mantener una actitud abierta ante todos, comunicando o dando a conocer a quienes nos rodean que tenemos Parkinson.

Al manifestar nuestra enfermedad a los que nos rodean nos sentimos más relajados, menos tensos, más aliviados.

6. Alimentarse con una dosis moderada de proteínas.

Reducir el alcohol al mínimo - un poco de vino en las comidas, y alguna cerveza suelta.

Moderarse en ambas cosas es bueno para todo el organismo. Beber poco alcohol es sanísimo.

El alcohol inhibe el efecto de la medicación.

7. Hacer diariamente relajación. Dedicar 20/30 minutos a relajarse, con un casete de autoayuda, aislándose en una habitación oscura.

La meditación, la relajación - la oración, para los que práctican alguna religión - actúa con un efecto reparador del cerebro, nos alivia de tensiones y nos mejora.

8. Practicar algun deporte: tenis, golf, pádel, etc.

El deporte es ejercicio, va contra la rigidez y la falta de flexibilidad. Es un regenerador de actitudes positivas y de mejora corporal.

9. Dar prioridad al plan y programa que nos hemos propuesto, frente a cualquier otra acción.

Lo primero es cuidarse para estar en forma y poder hacer otras cosas.

lo. No crear tensiones nunca por nada y con nada. Si se produce una tensión hay que abandonar lo que estamos haciendo y dedicarse a otra cosa o relajarse.

Al vestirse, siempre con ropa holgada y ligera, intentar hacerlo sin ayuda, pero sin crearnos tensión. Si en algún momento algo nos crea tensión, solicitar la ayuda si es posible.

Vestir con polos en lugar de camisas. Si nos genera tensión, no llevar corbata. Si existe tensión al afeitarnos, dejarse la barba - siempre aseada.

Reforzar todo lo anterior con una batería de autoafirmaciones todos los días al levantarse y al acostarse.

Por ejemplo, decir cuatro veces en voz alta las siguientes afirmaciones:

«Mi enfermedad se ha detenido y me siento cada día mejor.»

«Mi cuerpo segrega la dopamina que necesito para curarme.»

«Me voy a curar del Parkinson con esfuerzo y disciplina.»

«Mi cerebro se activa y regenera las neuronas que me faltan.»

Creérselo. La confianza de que el cuerpo obedece a la mente nos reforzará la mejora.

La fuerza de nuestro cerebro, y de nuestro estado de ánimo, lo psicológico, influye en lo somático, en nuestro cuerpo.

Nuestros deseos, con confianza y optimismo, ordenados por nuestro cerebro, son capaces de introducir cambios en nuestra enfermedad positivamente. Hay casos de mejoras y curaciones en otras enfermedades, verdaderamente sorprendentes.

11. Dormir bien, aunque sea poco. Si es preciso, tomar alguna pastilla que nos prescriba el médico para lograrlo plenamente.

En diciembre pasado celebré mi loo aniversario del Parkinson. Durante estos años he llevado una vida casi normal, y he creado vínculos, como mi amistad con Pepe - Dr. Obeso - y con Juan Andrés - Dr. Burguera-. He conocido la Clínica de la

Universidad de Navarra.

He tenido pupilos y compañeros, ilustres parkinsonianos, que han tratado de apoyarse en mi espíritu optimista y se han enfrentado al Parkinson para mejorar.

Entre ellos Manolo Gandarias, al que conocí en la Clínica Universitaria de Navarra y con el que me une una buena amistad. José Jiménez, ex propietaro de Cafés Valiente, un empresario ejemplar; Cristóbal Cidoncha, tenista empedernido del Sporting, José Antonio Jambrina, antiguo empleado de Oscar Mayer y Ángel de Zarauz, empresario de maquinaria para el mueble, que rompió sus inhibiciones y complejos manifestando que tenía el Parkinson a todo elmundo y siguiendo entre otras cosas los consejos que le di.

Como mi esposa es médico, la amistad con el Dr. Obeso progresó notoriamente. Hemos tenido muy buena sintonía, largas tertulias y hemos acudido allí donde tenía un Congreso para vernos.

Me ha hecho reconocimientos médicos en plenas fiestas de San Fermín en el Café Iruña, lugar habitual del famoso escritor Hemingway, en el vestíbulo de un hotel y en un restaurante en Madrid.

También coincidimos en que nos gusta la buena comida.

Su primera recomendación, el primer día que lo visité, fue ir a cenar al Restaurante Alhambra de Pamplona, donde posteriormente hemos ido otras veces, un sitio excelente.

Nuestra amistad continúa junto con el Parkinson. Y aunque me olvide del Parkinson, nuestra amistad no pasará nunca.

Durante los últimos cinco años he notado una mejoría muy importante hasta el punto de que muchos días me olvido de que tengo Parkinson. Apenas me tiembla la mano alguna vez y mi forma de andar la mayoría de los días es casi normal.

Recientemente he estado en Cuba dando una conferencia en un Congreso de Parkinson.

Algo inusual:

«Un enfermo de Parkinson habla junto a 14 neurólogos y neurocirujanos, en La Habana en el centro Cirem, contándoles su vida en relación con el Parkinson, durante 35 minutos.»

Me atreví a darla en inglés y, según mi hijo Ximo, que estaba en primera fila, me

defendí bien.

Les conté numerosas anécdotas. Muchas jocosas. Cosas que me habían sucedido a lo largo de los diez años de mi enfermedad.

Para empezar la charla, les dije:

Sorry for mi English, because I only speak English, when I play tennis,fifteen, thirty,forty, deuce...

Les dije:

«En cierta ocasión al principio de mi enfermedad, cuando aún no la tenía controlada, fui citado por la oficina de impuestos, para revisar la declaración de mi renta del año anterior. Cuando me senté frente al inspector, me temblaba la mano.

El inspector me dijo:

«No se ponga usted nervioso que aquí no nos comemos a nadie. Esté tranquilo».

Le contesté:

«Estoy muy tranquilo, lo que pasa es que tengo Parkinson.»

Me contestó, que su padre también tenía Parkinson. Nos pusimos a hablar del Parkinson, de tal forma embebidos en la conversación que la revisión de mi renta quedó en el olvido.»

¡Algo bueno tenía que tener estar enfermo de Parkinson!

Después de la charla, en el Congreso de Cuba, me hicieron muchas preguntas. Algunas muy curiosas:

-Hace años cuando se trazó su estrategia de futuro, pensaba hacer muchas cosas. ¿Qué cosas ha dejado de hacer por haber contraído la enfermedad de Parkinson?

La contesté a bote pronto:

-Sólo he dejado de hacer una cosa: continuar ganando al tenis a los que antes les ganaba. Ahora me toca jugar con ellos y perder.

La conferencia fue un éxito, los asistentes aplaudieron y se pusieron en pie, emocionados y contagiados por mi charla.

Provoqué muchas risas. Les recordé que había que reírse mucho todos los días.

Treinta veces, para segregar suficientes endomorfinas que benefician mucho nuestro estado de salud.

Siempre que estoy en un grupo de personas para trabajar o para cualquier otra actividad, me encanta provocar «risas sanas», conjuntamente, e impregnar de alegría el trabajo o lo que estemos haciendo.

El organizador me dijo: «No es habitual que la gente se ponga en pie y aplauda con tanta vehemencia. Vd. hablaba con el corazón, y les ha transmitido su alegría, su entusiasmo y su sentido del humor. Ha sido un baño refrescante en medio de temas científicos, no tan emocionantes».

Es cierto que las conferencias médicas suelen ser muy científicas y su brillo y atractivo no resuena en el corazón de los asistentes, sino en su inteligencia.

La televisión cubana me entrevistó, atraída por la singularidad de mi caso.

Tal vez escriba un libro sobre Parkinson con mi hija.

Mi deseo actual es sobre todo seguir como estoy, tratando de cumplir 80/20 las reglas de oro.

He añadido recientemente una actividad más: «Hacer los ejercicios de Pilates», creo que me irán bien, además de la gimnasia

Capítulo XXXIII

Trabajando con socios financieros: «Prepara un dividendo de 3.000 millones de pesetas»

«Siempre hay que tomar decisiones que creen valor económico y real de empresa, y nunca llevar a cabo acciones que creen valor financiero a costa del económico. Muchas veces es difícil conciliar ambos objetivos.»

Años 1992/2000.

Prepara un dividendo de 3.000 millones

En la primavera de 1996 en una reunión de Consejo me dijo Ignacio: «Luis tiene una idea excelente de potenciar el valor de nuestras acciones y satisfacer a nuestros accionistas, entre los cuales estás tú, naturalmente. Habla con él y que te explique el plan».

Mi relación habitual y frecuente era con el consejero Ricardo Iglesias. Nos entendíamos muy bien, aunque teníamos carácteres muy diferentes, y discrepábamos en muchas ocasiones.

Pero eso era bueno. Tener equipos de colaboradores con diferentes criterios, actitudes y formas de ver las cosas. Optimistas y pesimistas. Buenos y malos - sin maldad. Listos e inteligentes. Prácticos y sabios. Formados y experimentados.

Tener equipos homogéneos y parecidos no genera tanta riqueza ni tantas decisiones eficaces.

A Ricardo lo conocí en Morgan. Me pareció, a primer golpe de vista, una persona agresiva, dura y difícil. Con el trato fui creando vínculos con él y al conocernos nos «caímos» bien.

Me lo encontré de nuevo en Inversiones Ibersuizas junto con Luis Chicharro y

Carlos Dexeus, a los que también había conocido en Morgan en 1982.

Ricardo y yo trabajamos muy estrecha y frecuentemente preparando el MBO y luego en la posterior salida a Bolsa. Nos hicimos amigos de verdad. Trabajamos con criterios diferentes muchas veces pero siempre con respeto mutuo y buen trato.

Ricardo Iglesias aportó mucho a OMSAAlimentación. Siempre tenía ideas en los consejos y en las reuniones. Me escribía notas duras y claras para criticar positivamente las decisiones tomadas y las cosas que íbamos a hacer. Era muy incisivo.

Aprovechando uno de mis viajes a Madrid después de estar con Ricardo preparando el siguiente consejo, fuimos al despacho de Luis en Ibersuizas, siguiendo la orden que me había dado Ignacio.

Estabamos esperando que terminara Luis y nos recibiera a JM, Ricardo y a mí. Para no estar callado, resucité uno de mis frecuentes tópicos y les dije: «.Recordáis mi comentario de las fuerzas que mueven el mundo? ¿Cuáles son?».

Me contestaron que no lo recordaban aunque lo habíamos hablado en un viaje en coche a Albacete. «Os las voy a recordar pero procurad no olvidarlas», les dije en tono jocoso e irónico.

Elmundo lo mueve: «El dinero, el sexo y la mentira».

Nosotroshemos de procurar no dejarnos arrastrar por ese mundo, y tener controlados los dos primeros aspectos y que nuestras mentiras sean siempre piadosas y practiquemos siempre la «verdad».

Lapráctica de la verdad, el amor y la solidaridad son las fuerzas que deberían mover el mundo y no las otras.

Me dijeron, estamos de acuerdo, pero hay más fuerzas que mueven el mundo.

Íbamos a comentarlo cuando la secretaria de Luis interrumpió nuestra disertación y nos dijo que pasáramos a su despacho.

-¿Qué quieres proponerme? - le dije.

Luís fue directo al grano.

Dijo:

-OMSA no está endeudada. Tiene un gran recorrido para endeudarse sin riesgo. Genera un cash-flow superior a los mil quinientos millones de pesetas año. Podría

tomar un préstamo de tres mil millones y repartir un dividendo extraordinario de tres mil millones a sus accionistas. Tengo el banco que le prestaría el dinero, la Société Générale de Banque. ¿Qué te parece?

-Me parece mal - dije sin pensar más-. No se debe endeudar una empresa para pagar dividendos. Los dividendos deben salir de los beneficios del año teniendo presente si hay otras necesidades. Dicho con más rigor, deben salir del cash-flow libre de la empresa. No aprobaré nunca un plan como el que me propones.

-¿Has pensado que a tu grupo con el 31% le caerían casi mil millones? Vosotros no vais a vender acciones. Sería una fuente de ingresos. No se pone en ningún riesgo la empresa ya que tiene un cashflow que en dos años se paga. Hará subir la cotización en bolsa, que es una de nuestras preocupaciones, como tú sabes.

-No, no y no. No endeudaré OMSA para pagar dividendos.

Cuando volví a Valencia, en una reunión con el Grupo Directivo, comentamos esta decisión. Todos estaban de acuerdo en no hacer tal operación.

Celebramos el Consejo y se presentó la propuesta de Luis. Les expuse mi punto de vista. Los Consejeros de Ibersuizas y el Presidente discrepaban del tema pero no tuvieron más remedio que aceptarlo.

Para llegar a un acuerdo y mantener la armonía se aprobó un dividendo extraordinario por un importe del doble de lo que pagábamos habitualmente cada año. Entraba dentro de la filosofía de pagar dividendos de los beneficios obtenidos. No endeudaba a la empresa y estimulaba el valor en OMSA en Bolsa.

Principales acontecimientos en OMSA durante este periodo

Siendo Director General de OMSA desde 1988 hasta 1999 tomamos muchas decisiones y realizamos muchos proyectos. Nos sentíamos muy innovadores, haciendo crecer el negocio y diversificando dentro del sector cárnico y ganadero.

Entre otras actuaciones, hicimos las siguientes cosas:

Adquirimos en 1994 las instalaciones de la empresa La Ribera (que estaba en quiebra), en Sollana (Valencia), con una superficie de 65.000 metros cuadrados, para la curación de jamones y la fabricación de elaborados, cocidos y curados y la pusimos de nuevo en marcha en 1995 con una inversión muy fuerte de más de 1.000 millones de pesetas, hastallegar en 2000 a una plantilla de 450 personas. Todo esto se hizo creando una filial que se llamó VALPRO, cien por cien OMSA Alimentación S.A.Con una filosofia de poca estructura y bajo coste

preparada para abordar el mercado de las «marcas blancas» o «marcas de la distribución». Vendíamos productos con la marca de Lidl, Tengelman, Eroski, Consum, El Corte Inglés, etc.

•Juan Roig nos propuso ser interproveedores de Mercadona y fabricarles con marca Hacendado las famosas Hot-Dog Wieners y el bacon Oscar Mayer con el que llegamos a tener el 58% del mercado.

Nopudimos aceptar ser su interproveedor para hacerle estos productos con su marca, porque no llegábamos por precio. Les ofrecimos otros productos como «Salchichas Protecom», pero El Pozo le ofreció una peseta más barato el paquete y se llevó el proyecto. La reunión fue muy cordial.

«Algúndía el bacon y las salchichas marca Oscar Mayer desaparecerán de las estanterías de Mercadona. Entonces la única forma que tendréis de vender estos productos en nuestra red será con la marca Hacendado.»

Estas fueron las palabras de Juan Roig al terminar una reunión de trabajo que hicimos los dos equipos directivos de OMSA y Mercadona.

La reunión se convocó con motivo de nuestra compra de las instalaciones de la Ribera en Sollana y de nuestro inicio estratégico de hacer productos para la distribución y venderlo con su marca: Hacendado, Dia, Carrefour, Corte Ingés, etc.

Con Mercadona siempre hemos tenido una relación excelente a todos los niveles: vendedores, compradores y directivos. Siempre ha sido uno de nuestros principales clientes tanto en los productos Oscar Mayer como en algún tiempo en las carnes frescas.

Juan Roig, personalmente me ofreció su ayuda en los tiempos difíciles de Coop A.G. cuando yo buscaba un comprador para la empresa. No llegamos a plantearnos recibir su ayuda, porque surgió el tema de hacer el MBO con Inversiones Ibersuizas.

En este periodo hicimos más cosas:

Homologamostodas las instalaciones fabriles para el tráfico intracomunitario y obtuvimos la certificación ISO 9001 de las dos plantas de fabricación: la de Torrent y la adquirida en Sollana

Colaboramosindustrialmente con empresas exteriores en el empaquetado para mercados europeos.

Informatizamosglobal e integralmente la empresa, implantando más de 200 terminales.

Creamos,a iniciativa de Jaime - Director General de Negocios-, una nueva empresa: Inga-Food, conjuntamente con Nanta, del Grupo Nutreco, para la cría y engorde de ganado porcino y poder obtener a largo plazo un autoabastecimiento del 23%, 230.000 cerdos al año.

En1999, creamos Jamcal, sociedad conjunta con Ibercaja, para la construcción de una planta de curación de jamones con denominación de origen - «Jamón de Teruel»-, con una inversión prevista de doce millones de euros, con una capacidad de curación para 650.000 jamones al año. Se inauguró en 2001.

Hicimos muchas cosas, pero la fundamental fue madurar en nuestra cultura de éxito, basada en un «crecimiento con rentabilidad» en todas las líneas y con la filosofia de «trabajar unidos en armonía y manejar el negocio, con nuestra estrategia, sin confiarnos».

Nuestros principales clientes apretaban cada vez más en las condiciones de venta. Negociar con ellos era un tema básico y esencial, delicado y difícil, para el buen desarrollo de nuestros planes. El negocio se endurecía cada año más. Pese a ello nos adaptábamos con acierto, de forma que nunca dejamos de obtener unos resultados aceptables y rentables, tanto en el desarrollo de la marca propia como en las marcas de la distribución.

Teníamos un equipo de colaboradores excelente. Era nuestra primera fuerza para alcanzar buenos resultados.

Dedicamos mucho tiempo y recursos a desarrollar numerosos planes de formación, para estar siempre al día, ser competitivos y afianzar una cultura singular de éxito.

Las personas que conformaban OMSA se sentían orgullosas de trabajar en una empresa de alimentación, con productos de calidad. Estaban unidos, integrados, satisfechos y orgullosos, sentían la empresa como suya, 80/20 por supuesto.

Capítulo XXIV

OPA de Campofrío

«En una empresa nunca se sabe qué decisión es la mejor para el futuro. Lo importante es hacer aquello que se cree más conveniente en cada momento para la empresa, por encima de cualquier otro interés.»

Tarde de toros del 19 de marzo de 2000. Mano a mano entre Vicente Barrera y Enrique Ponce

-Deja el teléfono y atiende a la corrida, Vicente va a entrar a matar - me dijo mi mujer.

-Lo cogeré por última vez, y lo apagaré, así podré ver bien la corrida - le contesté.

Era un 19 de marzo de 2000, en el final de la semana fallera.

Casi siempre en Fallas los últimos años, nos habíamos ido a esquiar, con un grupo de amigos habituales. Mari Carmen Franc, Mari Carmen García Fuster, Lola García Fuster, José Luis Jiménez, mi mujer y yo, junto con Ricardo y Mari Tere, nuestros amigos de Algemesí. Formábamos un grupo compacto y lo pasábamos fenomenal esquiando, conversando y viajando juntos.

Esta vez nos habíamos quedado en Valencia para disfrutar de las Fallas.

Aunque tenía Parkinson esquiaba bastante bien, dentro de lo que era mi estilo. Nunca he sido una «figura». Siempre he puesto mucho interés, pero nunca he dominado la técnica plenamente. Sí lo suficiente, para esquiar a gusto y en grupo.

Esquiar ha sido y es una gozada, de alto riesgo. Nunca me he lesionado, he ido mucho a esquiar, pero he tenido suerte.

Cuando nos casamos, Mercedes y yo nos fuimos con un «Mini mil» a Suiza de viaje de novios. Viaje abierto, sin reservas, 22 días y vuelta en el canguro de Génova a Barcelona (barco que unía ambas capitales en una noche).

Extraordinario viaje. Recuerdo queAnselmo me dijo: «Muchos días te tomas. Espero que no tengamos necesidad de ti. Que lo pases bien».

Con el Mini fuimos a Ginebra. Una vez allí, en Interlaken, y en una telecabina gigante y altísima nos subimos con las maletas a un pueblecito suizo llamado Murren.

Allí vimos un hotel precioso y decidimos quedarnos. El coche se había quedado bien aparcado 2.000 metros abajo.

Al hacer el check-in vi el anuncio de un curso de esquí. Nos apuntamos.

Cinco días, en plena luna de miel esquiando, cuando aún las fijaciones iban fijas, con botas atadas a los pies.

Fue una gozada. Aprendimos a esquiar. Yo ya había esquiado antes por libre varias veces, pero aquellas clases matinales fueron las primeras y fueron extraordinarias.

Vuelta a los toros:

-Dígame. ¿Quién llama?

Volví a la realidad y cogí el teléfono. La llamada era de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), del Departamento de OPAS.

-Sr. Frontera, Vds. siempre nos han informado muy bien de todos los acontecimientos y hechos relevantes. Sin embargo, tengo aquí una OPA de Campofrío sobre OMSA (Oscar Mayer S.A.) irrevocable, que ellos han presentado hoy por el ioo% de su empresa, y no han dicho Vds. nada. Es muy raro que se presente una OPA y no haya habido contactos y negociaciones antes entre ambas compañías. Vd. debía habernos informado antes».

-Pues si quiere que le diga la verdad, estoy bastante o tan sorprendido como usted. No sabía ni sé nada de la OPA de Campofrío. Se lo digo en serio.

Me había quedado helado. No tenía ni la más mínima idea de que Campofrío iba a hacer o había hecho una OPA por el ioo por ioo de OMSA.

Mi mujer me dijo:

-Cuelga y atiende a los toros.

Ignoraba la trascendencia de la noticia. En Madrid no era fiesta el 19 de marzo. En Valencia sí. Un día grande.

El funcionario de la CNMV continuó:

-El lunes se presenta aquí en Castellana a las 9 y nos dice algo. Algo hemos de

decir a los accionistas, antes de bloquear la cotización de las acciones de OMSA.

La corrida con Ponce y Barrera mano a mano no estaba dando mucho de sí. Ninguno cortó orejas. La tarde de toros la iba a tener yo con la noticia que acababan de darme.

Me habían estropeado el fin de fiesta. Una OPA por el ioo % de OMSA y no me habían dicho nada «mis amigos» de Campofrío.

Era verdad. No sabía nada de la OPA.

Cierto es que el último año habíamos negociado con Navidul la posibilidad de hacer algo conjuntamente. No cuajaron las valo raciones que cada uno hacíamos de nuestras empresas y cortamos las conversaciones.

También es cierto que de forma confidencial había mantenido, personalmente, conversaciones con Campofrío, sobre una posible Joint-Venture (asociación o alianza entre las dos compañías).

Juan José Guibelalde y yo nos habíamos visto el 3 de marzo de este mismo año, en el hotel Valencia Palace.

Campofrío estaba preocupada por la dimensión para hacer frente a la distribución, y también temía la entrada de una multinacional fuerte en el sector comprando alguna empresa. Pensaba que asociándose con Oscar Mayer sería más fuerte, y en esa reunión sentamos algunos principios para empezar a hablar.

Dejamos los temas abiertos para una posible reunión. Nos intercambiamos información. Tuvimos algún contacto posterior pero no llegamos a ningún acuerdo, las conversaciones seguían abiertas.

Ahora Campofrío había actuado rápidamente y sin avisar había presentado la OPA.

No sabía nada, ni podía informarme de nada porque era ya viernes 19 por la tarde, y todo el mundo había iniciado su fin de semana.

Había que esperar al lunes. No obstante el sábado convoqué una reunión extraordinaria del Comité Ejecutivo para dar la noticia y debatir el tema conjuntamente.

El lunes 22 a las 9.0o de la mañana, acompañado por el Director Financiero Juan Manuel Delgado, estábamos en la puerta de la CNMV en Castellana. Nos paramos para saludar al Presidente, Consejero Delegado y Secretario General de Campofrío.

Nos estaban esperando. Querían que nos sentáramos a hablar. Les dijimos que primero teníamos que hablar con la CNMV y luego si querían hablar lo haríamos en presencia de nuestro abogado. Quedamos en vernos a las 12 en el despacho de los abogados de Campofrío.

Entramos en la CNMV para hablar con el Director Responsable encargado de la OPA.

Nos dijo:

«Tienen que hacerme un comunicado esta misma mañana diciendo lo que les parezca conveniente, pero tienen que decir algo y que sea verdad, por supuesto, sobre la OPA de Campofrío.»

Nos fuimos y buscamos a un abogado que tenía en el despacho Francisco Minoves, que fue broker en la operación con Oscar Mayer. Definitivamente escribimos la siguiente comunicación:

«Hemos tenido contactos con Campofrío así como con otras empresas del sector para buscar posibles alianzas o aspectos complementarios que nos hicieran mejorar. Pero sin llegar a ningún acuerdo. Ahora hemos recibido la OPA de Campofrío con sorpresa y procederemos a estudiarla y a informarla con el Consejo de Administración.»

La CNMV suspendió la cotización de las acciones y se inició el proceso de análisis de la OPA.

Nos reunimos con el equipo de Campofrío presidido por Pedro Ballvé. Lo que parecía ser una reunión de un día, continuó durante toda la semana. Muchas veces negociamos todo el Comité Ejecutivo al completo.

Inicialmente nos opusimos como grupo directivo a aceptar la OPA. No estábamos preparados para vender, deseábamos continuar con el negocio.

Queríamos trabajar aún más tiempo. Nos sentíamos muy seguros y no veíamos excesivos riesgos en el futuro. No nos tentaba la posibilidad de vender y retirarnos con una cantidad aceptable de dinero y dejar de trabajar, era pronto.

Después de varios días de negociación, consultando permanentemente con el Comité Ejecutivo, nuestra posición frente a la OPA cambió.

El hecho relevante, que provocó el cambio de decisión, fue la evidencia de que los grupos financieros de OMSA - Grucycsa e Inversiones Ibersuizas - habían aceptado ir a la OPA.

Con esos paquetes financieros comprometidos en acudir a la OPA, Campofrío tenía asegurado un 69% de participación, al adquirir también todas las acciones existentes en Bolsa, freefloat, que presumiblemente aceptarían la OPA, y habían llegado a un acuerdo con Campofrío.

Como era previsible, Campofrío tendría entonces en su mano el control de la sociedad y el control de la vida profesional de los miembros del grupo directivo.

Era una decisión dificil. En el Comité Ejecutivo de OMSA habíamos debatido muchas veces el tema de fusionarnos con un competidor, comprándolo o absorbiéndolo, y siempre habíamos llegado a la misma conclusión. No hacerlo.

Si Campofrío compraba OMSA habría muchos solapes de todo tipo, en espacios industriales, en máquinas, en procedimientos y en las operaciones a desempeñar por el personal. Consecuentemente se producirían reducciones significativas de personal. Todo ello no era ni deseable, ni de nuestro agrado. Me preocupaba.

No obstante, pese a estas reflexiones, al final, accedimos a vender nuestro paquete de acciones, pero con un planteamiento y unas condiciones que paliaran y suavizaran, en parte, los efectos negativos de una fusión, en su valor como empresa y sobre todo, en su personal.

Por ello se hizo un planteamiento original: vender a plazo y continuar dirigiendo la empresa tres años más de forma independiente sin fusionarnos con Campofrío.

Funcionaríamos como una filial, cediendo el control del Consejo a Campofrío, desde el primer día, para favorecer la coordinación de las dos compañías con vistas al logro de las máximas sinergias, y con el objetivo de a los tres años fusionarse.

No venderíamos las acciones hasta el 3 de marzo de 2003. ¡Tres años después! Así la propiedad de OMSA durante esos tres años sería un 68,7 por ciento en manos de Campofrío y el 31,3 por ciento de Ajino, empresa del Grupo Directivo que había realizado el Management Buy-Out.

Llegada esa fecha del 3 de marzo se formalizaría la venta y Campofrío pasaría a tener el 1oo% y podría disolver OMSA e integrarla en su compañía.

Hasta 2003 en OMSA todo continuaría igual. Si bien recibiría de Campofrío todo tipo de ayuda y asesoramiento - mandarían en los grandes planteamientos - y OMSA transferiría a Campofrío todo el know-how que disponía en todas las áreas. ¡Competir pero coordinarse y ayudarse en todo tipo de cosas!

Con la OPA se pactaron unos principios fundamentales de cara al futuro para orientar el trabajo de todos y conocer los objetivos a alcanzar.

El objetivo más importante era afirmar con claridad que la compra de OMSA Alimentación se hacía para constituir un líder europeo en el sector de la carne fresca y los elaborados cárnicos, capaz de afrontar con cierta fuerza los pactos con la distribución y la competencia globalizada, de España y de Europa básicamente. Se crearía una empresa muy competitiva apoyada siempre en las marcas de Campofrío y Oscar Mayer.

Se estableció que las decisiones durante el período de 3 años antes de la integración se tomarían de forma consensuada entre Campofrío y OMSA. Cualquier cambio que propusiera Campofrío debería ser aceptado por la Dirección General de OMSA.

Durante los 3 años se respetaría el Equipo de Alta Dirección que tenía OMSA en aquel momento.

Se integrarían de forma consensuada los departamentos, servicios, funciones y operaciones respetando los temas jurídico-fiscales de ambas empresas.

Se otorgará al personal de OMSA las mismas condiciones y trato que al personal de Campofrío.

No se tomaría ninguna decisión o acción que pudiera perjudicar los intereses de OMSA durante los 3 años.

Si se acometiera un expediente de regulación de empleo, el personal tendría derecho a 45 días por año trabajado y a ser recolocado, con ayuda externa en otra empresa.

Los directivos de OMSA que realizaron el MBO tendrían a su voluntad, un puesto en Campofrío una vez hecha la integración garantizada hasta su jubilación.

Por otro lado, el documento de acuerdo de vender a tres años y aceptar la OPA recogía una fórmula que definía el precio a pagar por cada acción de OMSA Alimentación por parte de Campofrío.

Esta fórmula recogida públicamente en la escritura de acuerdo presentada a la CNMV establecía que el precio a pagar final estaría indexado con una fórmula donde contaban los fondos propios actuales como divisor y los fondos propios al final del periodo de tres años como dividendo. Era una fórmula para incentivar el logro de mejores beneficios en OMSA Alimentación durante el periodo de transición.

Pedro Ballvé se comprometió a una serie de acuerdos de funcionamiento y dijo:

«No haremos nada que OMSA no fuera a hacer.»

«Juan José Guibelalde y Damián Frontera tendrán la responsabilidad para hacer todas aquellas cosas que se crean convenientes y adecuadas.»

«OMSA y Campofrío competirán con inteligencia.»

«Conservaremos los talentos de OMSA.»

«Crearemos valor y no lo destruiremos. Los cambios se harán con una crítica sana teniendo presente OMSA como empresa independiente.»

Capítulo XXV

La dirección trifásica. «OMSA con Campofrío»

«Dirigir una empresa desde lo más alto no es nada fácil. Hay que mantener siempre un equilibrio, en tensión y dominar todos los aspectos clave: el negocio, la organización y la información de control.»

Año 2000.

«Campofrío se ha llevado nuestro queso»

Pedro Ballvé, en un comentario aparte, me propuso ser el Consejero Delegado de la Empresa y dejar la Dirección General en manos de otra persona a designar.

Le contesté que deseaba continuar siendo el Director General Ejecutivo.

Pedro dijo: «De todas formas vas a ser el Consejero Delegado, piénsate bien si quieres seguir siendo Director General o no».

La empresa estaba en equilibrio y formábamos un equipo unido. Pensé que el nombramiento de un Director General nuevo podría desequilibrar durante esos tres años la armonía existente. Tenía en el equipo de colaboradores gente muy preparada. Un líder siempre se ha de rodear de personas que tengan tanta o más valía que él.

Definitivamente le dije a Pedro que no. Era la segunda vez que me proponían pasar a puesto de administrador. Todavía me acordaba de la comida en La Dorada de la calle Orense de Madrid de la propuesta que me hizo Juan Abelló de ser Presidente de Oscar Mayer.

Empezamos a trabajar con estos principios, con ilusión celebrando varias reuniones de coordinación en Burgos, en Madrid y en Valencia. Se trabajó, como era habitual en nosotros, de una forma abierta, sincera y plenamente comprometida en el plan de integración.

Hubo alguna persona que tuvo ciertas reticencias, pero en general todos los directivos encajaron el golpe con flexibilidad y plena capacidad de adaptación.

Le propuse a Pedro celebrar una reunión en Valencia con los principales directivos de OMSA, formado por cuarenta directivos, de la Central, de los Centros de Producción, Mataderos y Delegaciones. Habitualmente celebramos reuniones trimestrales sobre la marcha del negocio y los planes futuros. Ahora se trataba de comentar la nueva situación de OMSA dentro de Campofrío.

También este grupo con sus esposas nos reuníamos en Navidad desde 1988, dos días en un hotel, para celebrar una reunión de trabajo donde analizábamos el año transcurrido y el plan del año siguiente.

Comentábamos el bonus obtenido por cumplimiento de objetivos y teníamos una jornada y media más lúdica donde visi tábamos los puntos de interés del lugar donde estábamos. Culminábamos el primer día por la noche con una cena de gala y una fiesta que siempre acababa a altas horas de la madrugada.

Era una gozada que nos permitía vincularnos más y comprometernos de una forma alegre e ilusionante con el proyecto Oscar Mayer.

Pedro estuvo de acuerdo en que fuera ese grupo. Nos reunimos en el Hotel Valencia Palace.

Presidió la mesa junto con Juanjo Guibelalde, Salvador Serrat - Director Financiero de Campofrío - y Alfredo Sanfeliz, - Secretario del Consejo de Administración.

Empecé a hablar y dije:

-Había una vez dos ratones que se llamaban Flip y Flap...

Durante los primeros minutos la gente me miraba estupefacta. Pedro y Juanjo estaban sorprendidos.

¿Se habrá vuelto loco Damián? Pensaban muchos. ¡Nos está hablando de dos ratones!

Unos minutos más tarde terminé el breve resumen de la historia de Flip y Flap y dije:

-Igual que a Flip y Flap les robaron el queso, Campofrío nos ha hecho una OPA. Nos han quitado una empresa excelente con una cultura única e indescriptible, pero nuestra actitud debe ser reaccionar como Flip. Positivamente, proactivamente y con total apertura al cambio que va a suponer adquirir una nueva cultura.

»La historia que os he contado está en un libro, que acaba de publicarse, aún no ha

llegado a Valencia y va a ser un best seller de ventas. Se titula: ¿Quién me ha robado mi queso?. Lo comprobaréis los próximos meses.»

Pregunté:

-¿Quién lo ha leído?

José Grau, Jefe de Producción de la Planta de Sollana y actual mente Director de Producción de Martínez Loriente se levantó y dijo:

-Yo lo he leído y es muy bueno.

-Muy bien - le dije-, pero de todas formas al terminar este acto Concha, mi secretaria, nos regalará uno a cada uno de nosotros, incluyendo a los que presidimos la mesa.

Brevemente os diré que ¿Quién se ha llevado mi queso? es un cuento sobre el cambio que tiene lugar en un laberinto donde cuatro divertidos personajes buscan «queso».

El queso es una metáfora de lo que uno quiere tener en la vida, ya sea un trabajo, una relación amorosa, dinero, una gran casa, libertad, salud, reconocimiento, paz interior o incluso una actividad como correr o jugar golf.

En nuestro caso el queso es la cultura singular y fuerte de Oscar Mayer.

La actitud proactiva del ratoncito Flip es lo que debemos imitar.

Terminé explicando los acuerdos a los que habíamos llegado con especial detalle del periodo de tres años que nos esperaba perteneciendo a Campofrío, y siendo independientes.

Después le cedí la palabra a Pedro Ballvé que dijo:

-Hemos comprado la mayoría de las acciones de OMSA Alimentación y dentro de tres años compraremos el 31% restante que está en poder del Grupo Directivo.

»No vamos a hacer nada en OMSA que ésta no fuera a hacer. OMSA y Campofrío competirán con inteligencia. Queremos crear valor y no destruirlo. Los cambios se llevarán a cabo con la colaboración de todos y con prudencia teniendo en cuenta las limitaciones legales, fiscales, y de cualquier tipo, que supone mantener a OMSA como empresa independiente y cumplir en todo momento con la ley.

»A tres años es difícil saber qué puede pasar, pero vamos a trabajar para tratar de conseguir los mejores resultados para ambas compañías. Haremos lo que sea

necesario y conveniente, sea lo que sea, trabajando siempre con ética, sentido común y honestidad.

»Como Grupo vamos a tener la oportunidad de abordar los mercados emergentes con mayor capacidad de innovación, con mejor capacidad financiera y con mayor dimensión frente a la distribución y competidores.

»Queremos alcanzar una primera posición y ser líderes tanto en el mundo de las carnes frescas como en los productos elaborados, y así se lo dijimos Damián y yo al Ministro de Agricultura».

»Conseguir crear una compañía con una cultura fuerte, nueva, resultante de la fusión con OMSA es el reto que tenemos por delante.»

La dirección trifásica

La tarea con la que me enfrentaba no era nada fácil: funcionar como una empresa independiente, haciéndole la competencia a Campofrío y coordinarse en la cúpula para favorecer el proceso de integración futuro y obtener las máximas sinergias de la OPA de inmediato.

Lo denominé la «dirección trifásica», y lo «patenté» como una nueva forma de dirigir. Un cambio más, en una empresa que estaba marcada por situaciones muy variadas, con transformaciones e innovaciones permanentes, para lo que estábamos muy preparados porque formaba parte de nuestra cultura.

«La dirección trifásica» consistía en gobernar la empresa tratando de conciliar tres grandes objetivos, con intereses claramente opuestos.

Estos objetivos eran:

Conseguirque OMSA funcione bien y con buenos resultados.

Apoyary ayudar al interés de Campofrío siempre.

Yno perjudicar el interés del GRUPO DIRECTIVO, de cara a maximizar su ratio multiplicador del precio inicial de la OPA, que como hemos dicho dependía de forma significativa de los beneficios a obtener cada año.

Dirigir la empresa de esta forma fue muy duro y dificil de llevar. Sin embargo se alcanzaron todos los objetivos plenamente.

OMSA, una empresa apetecible

OMSA Alimentación S.A. desde el año 1988 a 2000, en que hizo la OPA Campofrío, obtuvo siempre buenos resultados. Sus ventas fueron creciendo llegando a la cifra de 47.000 millones de pesetas en 2001, siendo una de las líderes del sector cárnico en España. Los beneficios de explotación rondaban los 1.000 millones cada año, antes de impuestos y en los 3 años de la prórroga de la OPA de Campofrío superó los 1.300 millones de beneficios antes de impuestos de 1991.

La empresa repartió dividendos desde el mismo año que salió a bolsa. Dividendos que al principio fueron de 40 pesetas por acción, hubo uno extraordinario de 95 pesetas por acción en el año 1997 y normalmente se repartían 6o pesetas por acción, lo cual era una rentabilidad líquida bastante importante para los accionistas.

No estaba nada endeudada y tenía un cash-flow suficiente para acometer inversiones por valor superior a los 1.000 millones cada año. Innovaba y estaba permanentemente al día en toda su maquinaria de envasado al vacío, productos elaborados y los mataderos estaban perfectamente acondicionados para el trabajo con calidad y seguridad alimentaria.

OMSA obtuvo los beneficios mayores de su historia. Resultados, que no hicieron cambiar, a la dirección de Campofrío, la decisión de disolver OMSA e integrarla.

Llegado el día 3 de marzo del 2003, tres años después del lanzamiento de la OPA, le propuse a Pedro prorrogar más tiempo esta situación, Pedro me dijo que no era lo más conveniente, que según sus estudios si no integrábamos plenamente Oscar Mayer en Campofrío no obtendríamos todas las sinergias posibles.

«Los resultados serán superiores con la integración. No lo dudes, Damián», me dijo Pedro.

Ese día se materializó la venta del Grupo Directivo y se planteó con carácter definitivo la disolución de OMSA y la absorción por Campofrío de todos sus activos y pasivos. Hecho que se materializó en septiembre de 2003, como estaba pactado años atrás.

Antes, ocurrieron muchas vicisitudes, tuvimos muchos problemas. Afortunadamente se pudieron resolver sin perder el equilibrio y la empresa se llevó adelante, de una forma correcta y aceptable para todos los implicados.

Tratamos de que la integración fuera lo menos traumática posible. Todo se aceleraba. En numerosos consejos se apuntaba la conveniencia de activar los procesos de fusión de una forma práctica y real, uniendo departamentos, áreas, o responsabilidades. Todo eran sinergias potenciales que había que materializar de

inmediato. En cada Consejo de Administración de OMSA teníamos una nueva propuesta y una sorpresa.

Como directivos de OMSA teníamos que mantener la integridad de OMSA en sus operaciones y gestión de negocio para no empeorar los resultados, e incluso poder mejorarlos.

Al mismo tiempo teníamos que tener una gran flexibilidad y generosidad para con los Consejeros de Campofrío, dueños de todo, en el presente y en el futuro.

Mantener una buena relación, conseguir buenos resultados de OMSA y tratar de hacer la fusión correctamente significó un gran esfuerzo. Los Directivos y el personal de OMSA con su historial y su cultura, fueron capaces de funcionar con competencia, con eficacia, adaptándose al cambio e incluso provocándolo acertadamente. Se cubrieron todos los objetivos previstos.

La búsqueda de sinergías

En plena negociación de la OPA de Campofrío sobre OMSA, en marzo de 2003 preocupados por las más que probables reducciones de personal, buscamos la máxima protección para los empleados de OMSA. Pactamos que toda persona que fuera despedida, se le indemnizaría con 45 días por año de servicio y nunca con 20 días, aunque hubiera posibilidades de plantear una regulación de empleo con esos días o con menos días.

También se pactó que se le buscaría un nuevo trabajo, por medio de una empresa de recolocacion - outsourcing-, pagando todos los gastos hasta que encontraran trabajo.

El acuerdo siempre se respetó durante los tres años. Y especialmente cuando se decidió fusionar las redes de ventas.

Apenas había trascurrido año y medio, sin esperar al final del periodo, me propusieron etablecer una única red de ventas.

La fusión se hizo coordinada y rigurosamente. Fue un acierto, aunque nos costó convencernos y aceptarla. Un aspecto más de la dirección trifásica.

La fusión supuso el despido de 69 vendedores de OMSA y 40 de Campofrío. Todos se recolocaron de inmediato, excepto los que no quisieron, por jubilación u otros motivos.

La regulación se hizo «sin ruido» en un ambiente relajado. Se trató al personal con

consideración y respeto, como marcaban las políticas de OMSA.

Mucho antes, inmediatamente después de la presentación y negociación de la OPA, se produjeron cambios muy importantes.

En junio de 2000 Pedro Ballvé junto con Juan José Guibelalde, presidente y director general del grupo Campofrío, estando yo en Barcelona en el Seminario de Alimentación del IESE, me pidieron que lo dejara y que cogiera el puente aéreo para ir a Madrid de inmediato.

Tenían un tema importante que plantearme:

La petición a OMSA de que su Director General de Operaciones, mi hermano Paco, se incorporara a Campofrío como Director General Industrial de todo el grupo, incluyendo las plantas de producción de OMSA, plenamente integradas en el grupo, con un funcionamiento totalmente coordinado como si existiera una sola empresa.

Por supuesto, había que cuidar los aspectos jurídicos y fiscales de OMSA Alimentación para no tener ningún problema en el futuro.

Tarea que aunque aparentemente fácil, tenía mucha complejidad por los precios de transferencia, y los trasvases de materias primas y de productos acabados.

También antes de cumplirse el tercer trimestre del año 2000, el Director Financiero de OMSA, JM, pasó también a la Central de Campofrío, como Director General de Administración del Grupo.

El Director de Informática de OMSA, Vicente Enguita, pasó a ocupar el primer puesto del mismo departamento en Campofrío para todo el grupo. Finalmente, el Director de Marketing de OMSA, Vittorio Gatta, también pasó a un puesto relevante en el área de Marketing Central.

Desde el primer momento hubo muchas transferencias de personas, de tecnologías, de procedimientos, de fórmulas, y de casi todo en general.

Se cerró y se vendió la oficina central de OMSA, en el centro urbano de Valencia. Muchos servicios y departamentos durante los dos primeros años se transfirieron a Madrid al grupo Campofrío, manteniendo el orden jurídico.

La fusión se producía paso a paso con un buen ritmo. Era un elemento importante dentro de la acelerada estrategia de Campofrío, asesorado por las recomendaciones del Boston Consulting Group (BCG), que aún aceleraba más la consecución de sinergias.

Para el gobierno de OMSA era una gran tarea no romper el equilibrio de gestión y conseguir llegar al final. Poco a poco se racionalizó toda la producción y las plantas de OMSA permanecieron intactas.

El 3 de marzo de 2003 se produjo la venta final del grupo a Campofrío. En un principio todos los directivos permanecieron en sus puestos. Pero paulatinamente se fueron yendo.

Los gerentes de los mataderos a lo largo de 2004 abandonaron la empresa.

En 2004, sólo permanecían en la Central de Campofrío, dos de los ocho altos directivos socios de la empresa: el Director General de Administración - JM - y el Director General industrial - mi hermano Paco.

Pocos meses después. JM se marchó del Grupo, y ya en 2005, mi hermano, también dejó su trabajo.

En el año 2002, el Director General de Negocio de OMSA, Jaime, pasó a trabajar a Campofrío, en la Division creada para aglutinar todo el negocio de las carnes, con los mataderos, que tomó naturaleza jurídica llamándose PRIMAYOR S.A.

Tambien a mí se me acabó la permanencia en mi querida OMSA-Campofrío, y dejé el Grupo en mayo de 2003, antes de que se produjera la integración de OMSA en Campofrío.

Cambio de estrategia en los compradores

Antes de esa fecha, Campofrío agrupó toda la actividad de carnes frescas - mataderos de OMSA y de Campofrío - en una empresa independiente, filial al ioo%, que tomó el nombre de PRIMAYOR S.A., nombre de una marca comercial de OMSA. Nombraron un Director General con la responsabilidad de hacer un plan estratégico nuevo.

Pocos meses después de constituirse la agrupación de mataderos, la sociedad entera PRIMAYOR S.L. fue vendida a PROINSERGA, tras un cambio de rumbo estratégico muy importante en el Grupo Campofrío, que les hizo salirse del negocio de los mataderos y concentrarse en su core business de siempre, en el mundo de los elaborados.

Este cambio de rumbo fue abiertamente criticado por el Comité de Empresa de Campofrío, que acusaba a la empresa matriz de haber «ahogado» los mataderos al igualar los precios de transferencia a los precios de mercado, a diferencia de lo que hacía OMSA de fijar unos precios según calidad y gastos. Esto hizo que los

mataderos entraran en pérdidas por primera vez en los últimos años. A esta crítica se unía la paralización de las inversiones y los puestos de trabajo que habían desaparecido tras las «sinergias», que los sindicalistas cuantificaban en 770 personas.

Proinserga tampoco acertó en su gestión y en el año 2005 cerró el matadero de Tavernes, en 2007 el de Zaragoza, y en ese mismo año vendieron el de Calamocha, y finalmente, también en 2007, el de Albacete.

El objetivo de Campofrío al comprar OMSA varió radical mente con la venta de los mataderos. No le interesaba ser un líder en el mundo volátil, variable y arriesgado de las carnes frescas, para lo que carecía de know-how.

OMSA mientras dirigió los mataderos desarrolló una estrategia y una cultura de negocio muy singular, con personal profesional formado ad hoc para el negocio de la carne fresca. Siempre obtuvo buenos resultados con alguna excepción temporal.

Campofrío se dio cuenta que no era su know-how ni su negocio y por eso lo vendió.

Otros acontecimientos finales

En febrero de 2005 Campofrío tomó otra decisión importante. Cerró la planta de Sollana, antes de OMSA, al acometer un plan de racionalización de la producción. Previamente esa planta, con más de 400 trabajadores, se dedicaba a curar jamones, producir jamón cocido, productos curados, y lonchas de diversos productos.

La planta de Torrent donde se fabricaban los productos de alta calidad, marca «Oscar Mayer» continuó y continúa produciendo. Campofrío negoció con Philip Morris (a la que pertenecía Oscar Mayer Company) la subrogación del contrato de marca que tenía OMSA. En esa gama de productos es donde no se producían solapes, y había muchas sinergias al pasar a Campofrío.

Proinserga, a la que había vendido los mataderos Campofrío, suspendió pagos y fue cerrando todos los mataderos excepto el de Calamocha, que lo vendió a un ganadero de la comarca.

Se perdió un valor que existía con OMSA Alimentación S.A. Se demostró una vez más que el negocio de las carnes frescas es un negocio difícil y exije mucho oficio junto con una estrategia muy singular.

Capítulo XXVI

Más actividades en un mismo lugar

«La persona que vive productivamente se acrecienta en sus cualidades mentales y emocionales, que desarrollan el proceso de vivir. Utilizar nuestras capacidades plenamente conduce a la felicidad. La decadencia de la personalidad es la prueba del fracaso de no haber vivido productivamente.»

Erich Fromm

Años 1992/2009.

Presidente de Ainia

-Tú no te has de preocupar de casi nada - dijo Juan Antonio Mompó, Presidente de Ainia.

-Uno o dos días al mes y nada más. Como me han nombrado Presidente del Puerto no puedo seguir con la presidencia de Ainia. Tú puedes.

Era el año 1998, yo estaba plenamente dedicado a la dificil tarea de siempre: la Dirección General de OMSA Alimentación S.A.Estábamos envueltos en muchos problemas, pero para mí era un gran atractivo ejercer la presidencia de un Instituto que era un referente internacional en el sector agroalimentario. Podía aportar mi experiencia y aprender muchas cosas del mundo de la innovación. Contribuir al desarrollo de la riqueza empresarial de la Comunidad Valenciana y continuar con el despliegue y pleno uso de mis capacidades.

Se había constituido en 1987 de la mano del IMPIVAy de diecinueve empresarios innovadores y emprendedores, entre los que estábamos Mercadona, OMSA, Cárnicas Serrano, Natra, Míelso, Aceitunera Española, Tecnidex, etc.

Al principio delegué nuestra representación en Ainia, en Juan Manuel Delgado.

Él fue el que firmó el acta de constitución de Ainia. No obstante fui normado Vicepresidente del Consejo Rector de AINIA.

No era consciente entonces de la importancia que en el futuro iban a tener los Institutos Tecnológicos para las empresas y para la innovación en la Comunidad Valenciana.

Juan Antonio Mompó había sido el Presidente de Ainia desde el principio.

El alma de Ainia era Sebastián Subirats, Director General del Instituto.

Primero estuvo Pedro Fito, un Catedrático de la Universidad Politécnica, pero al poco tiempo lo sustituímos por Sebastián Subirats que procedía de la empresa privada. Él fue quien le dio fuerza y vida al Instituto para crecer de una forma continua y sostenible. Curiosamente era también Ingeniero Agrónomo, como yo.

Recuerdo que en 1970 cuando estaba haciendo las prácticas de milicias, en Paterna, me recomendó a Ángel Catellanos, otro Ingeniero Agrónomo, de su promoción, un año posterior a la mía. Anselmo y yo contratamos a Ángel, que ha sido siempre una pieza clave, como experto número uno en temas de ingeniería de la Industria Cárnica. Otra pieza clave en el equipo de Oscar Mayer.

Lo cierto es que la propuesta de Juan Antonio, para que yo fuera Presidente de Ainia, surgió durante un desayuno atípico, en el Restaurante Chemari, del puerto de Valencia, donde me había citado Juan Antonio junto con Sebastián Subirats. Para mí eso no era habitual, almorzar, aunque era muy típico en Valencia.

No hay mayor placer que tomar un buen almuerzo a las io de la mañana:

Tortilla con ajos tiernos, una ensalada de tomate, y una cerveza.

Para finalizar con un carajillo de ron, y una pregunta para Juan Antonio:

-¿Hay problemas importantes en Ainia? Aunque soy Vicepresidente, sabes que he delegado en Juan Manuel toda la representación de Oscar Mayer en Ainia. Los aspectos técnicos con el Instituto los llevan Antonio Benlloch, Director de Calidad de OMSA y Paco Frontera, mi hermano, Director General de Operaciones. Ellos me informan de todo, pero yo no vivo las reuniones de Ainia.

Juan Antonio me contestó:

-Está todo muy bien. Sebastián Subirats es un gran director. Tiene las ideas muy claras y las competencias adecuadas para llevar Ainia perfectamente. La desarrollará y la hará crecer como un Instituto excelente.

-No sé decir que no a todo lo que me proponen si es interesante. Acepto el cargo, pero he de comunicarlo a mi Consejo de Administración.

Cuando abandonaba el puerto rumbo a la oficina pensaba que me había metido en un buen lío de trabajo. Después de todo, si no lo había, ¿por qué lo abandonaba Juan Antonio y me lo pasaba a mí? Indudablemente había más trabajo de lo que aparentaba.

El atractivo para mí era contribuir a algo de carácter institucional y público utilizando mis competencias al desarrollo de un Instituto clave para la Comunidad Valencia.

Los Institutos Tecnológicos eran de carácter privado y ejercían sus actividades sin ánimo de lucro. Estaban apoyados por el Impiva, de la Conselleria de Industria y Comercio. Tenían un papel muy importante en el proceso de innovación de la Comunidad Valencia.

Consideraba que la innovación era una pieza clave para el futuro de las empresas, de las tradicionales por mejorar sus procesos y diversificarse y de las nuevas emergentes, competitivas en un mundo global y complejo, donde todos hacen de todo y hay que diferenciarse y hacer las cosas mejor que nadie.

En relación con otras actividades institucionales, unos años antes había aceptado presentarme a las elecciones como miembro de la Junta Directiva de la Confederación Empresarial Valenciana (CEV), donde salí como vocal de la Junta con abrumadora mayoría de votos.

La gente siempre me ha apreciado y valorado, tal vez más de lo que valgo y puedo aportar. Siempre he estado abierto a colaborar con cualquier tipo de institución privada o pública y he tratado de aportar lo mejor de mí mismo en tiempo y esfuerzo.

Rafa Ferrando, hoy Presidente de CIERVAL, entonces Presidente de la CEV, me propuso ser miembro del Consejo Social de la Universidad Politécnica, en representación del Sector Empresarial y acepté.

Posteriormente me ofrecieron presidir la Comisión de Asuntos Económicos de dicho Consejo Social de la Universidad Politécnica de Valencia. También dije que sí.

El Consejo Social ha sido una de mis ocupaciones institucionales donde he podido aportar toda mi experiencia empresarial y universitaria para lograr el objetivo de acercar la Universidad a la empresa y viceversa.

Recientemente hemos creado una Cátedra Horizontal en la Universidad Politécnica de Valencia: la Cátedra de «Desarrollo directivo y Empresarial», con la que esperamos fomentar el conocimiento de la cultura empresarial entre los alumnos de los últimos cursos y los profesores.

En otro sentido fomentar el conocimiento de la universidad y de sus departamentos de I+D+i por parte de los empresarios.

Me encuentro con la responsabilidad de contribuir a los temas de innovación en la Comunidad Valenciana, y recientemente Francisco Camps me ha nombrado Consejero del IMPIVA.

Con mi posición en varios sitios CEV, Institutos Tecnológicos, Universidad Politécnica y ADEIT - Universidad de Valencia puedo contribuir a coordinar procesos de innovación conjuntos evitando solapes y produciendo sinergias tan necesarias en la situación actual para salir de la crisis.

He tenido todo un sinfín de propuestas para ocupar cargos, pero he tenido que renunciar a alguna proposición porque mi tiempo no es infinito y quiero mantener siempre el equilibrio.

Si una persona está abierta y dispuesta a trabajar en una institución o en un departamento público, actividad no remunerada (ANR) y goza de cierto prestigio, las propuestas le surgen constantemente.

Federico Felix, a quien siempre le agradeceré lo que hizo por mí, me lanzó a un nuevo mundo de actividad asociativa empresarial, al proponerme como miembro de AVE. En la «Barraca», su finca de Náquera, junto con Felipe Beltrán y José Luis Miguel, fui «investido caballero del AVE».

Más tarde, en 2000, los Institutos Tecnológicos me buscarían para Presidir la Red de Institutos Tecnológicos de la Comunidad Valenciana.

Estaba jugando al golf cuando sonó el teléfono y Sebastián Subirats me dijo desde Altea:

-Estamos reunidos aquí los Directores de los Institutos Tecnológicos de la Comunidad Valenciana para proponer un Presidente de la Asociación de todos los Institutos - REDIT(Red de Institutos Tecnológicos de la Comunidad Valencia).

»Todo el mundo está de acuerdo en que seas tú el nuevo Presidente. Necesito que me digas si aceptas para comunicarlo a la Junta.»

Sebastián añadió: «No te llevará mucho tiempo».

Mi respuesta fue afirmativa, le dije que me parecía una buena propuesta. Todo continuaba en la línea de contribuir al desarrollo de la Comunidad Valenciana. Siempre hay algo de vanidad personal en aceptar nuevos cargos y desempeñarlos sobre todo si tienen un prestigio y son importantes. Por encima de la vanidad hay que

conservar la sencillez y la naturalidad, no engolarse y no perder nunca la finalidad esencial de desplegar una actividad productiva que sirva de provecho a los demás. Esta es la esencia de mi filosofía acompañada de la satisfacción que produce obtener buenos resultados y sentirte reconocido.

La Red de Institutos Tecnológicos estaba promovida por la Conselleria de Industria y Comercio junto con los institutos. El Presidente era el Conseller de Industria, en aquel momento Justo Nieto.

Justo había decidido darle un carácter más independiente y nombrar un presidente que fuera un empresario vinculado a los Institutos. Ese era mi nuevo puesto. Presidente de Redit.

Como Director General de Redit, estaba Bruno Broseta, persona muy competente para el puesto, muy introducido en el mundo de las instituciones, de la administración local y de la nacional. Contar con él era una garantía de que Redit iba a ir bien.

Ser Presidente me llevó su trabajo, sobre todo el primer año.

Pero tener a Bruno como ejecutivo me permitía no tener que intervenir en muchos asuntos y tener plena seguridad que íbamos a cubrir todos nuestros objetivos. Le apoyaba siempre que podía y por supuesto asumía mis funciones de Presidente, representando a Redit en todos los eventos y reuniones.

Años más tarde, 22 de noviembre de 2007, la nueva Consellera de industria, Innovación y Comercio, Belén Juste, convenció a Bruno para que se incorporara a su gabinete como Director General de Innovación e Industria.

La Consellera me «robó» una pieza valiosísima, Bruno, que afortunadamente reemplazamos con Julia Climent, colocándola en su puesto, primero en «funciones», y meses después ratificada plenamente, como Directora General de Redit, por su buen hacer.

Su competencia y su esfuerzo permanente e ilusionado, me permite seguir como Presidente confiando plenamente en su capacidad para llevar adelante muchos de los problemas, temas y trabajos que tenemos en Redit.

La nueva Consellera me propuso un mayor acercamiento de Redit a la Conselleria y a sus departamentos. Lo contrario del plan del anterior Conseller.

Nos pareció bien la idea, aunque en Redit queríamos conservar nuestra independencia. Deseábamos ambos fines: vincularnos más a la Conselleria y tener autonomía propia. Lo logramos, proponiéndole a la Consellera que aceptara un

nuevo puesto de Presidenta de Honor de Redit. Aceptó.

Teníamos así un nexo de unión y al mismo tiempo permanecíamos con la misma estructura de funcionamiento.

Con todo Redit me ha absorbido bastante tiempo y constituye una parte significativa de mis actuales responsabilidades y actividades que desempeño con mucho gusto.

En todo momento Redit ha sido compatible con mi Presidencia de Ainia, donde aparte de contribuir al desarrollo del Instituto Tecnológico siempre me he sentido muy bien.

Especialmente el año 2007 viví un acontecimiento emocionante y extraordinario. Los Reyes inauguraron la ampliación de Ainia.

Prácticamente duplicábamos la capacidad de las instalaciones anteriores. Fue una idea original de Sebastián Subirats que aprobamos sin problemas, en la Comisión Delegada y en el Consejo. Personalmente apoyé en todo momento la idea de ampliar.

Sebastián hizo una labor muy buena en el diseño del proyecto y en su ejecución. Hemos conseguido disponer de unas instalaciones prácticas, modernas y que son un referente para otros Institutos. La singularidad del edificio nuevo con los materiales empleados y su diseño hace que Ainia sea un lugar no solo agradable de trabajo sino impactante por su estructura.

Ainia es un referente nacional e internacional. Hemos hecho muchas cosas durante los últimos años en proyectos de innovación aplicados con muchas empresas. Estamos trabajando en campos como: Alimentación y Salud, Calidad y Seguridad Alimentaria, Diseño y Producción Industrial, Biotecnología, Tecnología de los Alimentos y Nanotecnología. Estamos introduciéndonos en temas como alimentación y salud.

La misión de Ainia es: «Aportar valor a las empresas liderando la innovación y el desarrollo tecnológico de manera responsable y comprometida». Queremos continuar siendo un referente tecnológico liderando la innovación en España de manera sostenible en el Sector Agroalimentario, con una filosofía plenamente orientada a la empresa. Hemos alcanzado la cifra de más de 1.100 asociados y más de 1.400 clientes, con una plantilla de más de 190 personas.

En Redit, el pasado día 5 de febrero de 2009, después de cuatro años de ser Presidente, fui reelegido como único candidato con el apoyo de todos los Directores y Presidentes de los Institutos Tecnológicos.

Venimos manteniendo una excelente relación con la Conselleria de innovación, Industria y Comercio y con todas sus Direcciones Generales e IMPIVA y estamos implicados en el terrible reto de vencer la crisis.

En el Anexo V hay un extracto de una entrevista que me realizó Amparo Tórtola para el diario El Mundo que refleja mi punto de vista, mi actitud y mi filosofía con los temas institucionales y públicos. Es de destacar las recomendaciones que doy para salir de la profunda crisis en que estamos inmersos en el año 2009.

De estas actividades surgieron numerosas amistades con los directivos de Institutos y Redit. Personas como Bruno Broseta, Ramón Congost, Salvador Breso, Javier Zabaleta y un sinfín de directores y subdirectores con los que forjamos una relación de colaboración y aprecio. Por supuesto, con Sebastián Subirats, Director de AINIA, os une una fuerte relación de afecto.

Capítulo XXVII

Despidiéndome de mi empresa de toda la vida

«Aunque mis ojos no puedan ver ese puro destello, que me deslumbraba. Aunque ya nada pueda devolver la hora del esplendor en la hierba de la gloria en las flores, no hay que afligirse. Porque la belleza siempre subsiste en el recuerdo.»

Poema de William Wordsworth

Año 2003. Cese en Campofrío-Oscar Mayer

En junio 2003, tres meses después de haber cerrado la OPA completamente e iniciado ya el proceso de disolución de OMSA Alimentación para ser absorbida por Campofrío, lo que tendría lugar en septiembre, tomé la decisión de abandonar la empresa.

Tenía garantizado un puesto en Campofrío hasta mi edad de jubilación. En ese momento tenía 59 años, me quedaban seis años de contrato con Campofrío, pero no me encontraba cómodo trabajando en Torrent y en Madrid con unas funciones poco determinadas.

Pertenecía al Comité Ejecutivo de Campofrío, pero la cultura que se estaba implantando y el estilo de dirección no iban mucho conmigo.

Sinceramente pensaba que el modelo que habíamos creado en Oscar Mayer era irrepetible y extraordinariamente bueno. Le deseaba a Campofrío que, tras su compra posterior de Navidul y con OMSA dentro, desarrollara una nueva cultura que fuera igual o superior a la que teníamos nosotros, pero no me sentía protagonista ni artífice para llevar a cabo esa tarea

Un día Juanjo Guibelalde y yo en el Hotel Azafata del aeropuerto de Manises, en una reunión provocada a tal fin llegamos a un acuerdo para rescindir mi contrato con los derechos que tenía.

Con gran dolor de corazón abandoné la empresa.

Me hicieron una entrevista de despedida en la revista de Campofrío, donde les deseé suerte y les dije que estaba a su entera disposición.

Pasaron dos cosas que quedarán para siempre en el recuerdo: mi carta de despedida a todos los empleados de Oscar Mayer, especialmente, y de Campofrío también; y una carta que una hija mía escribió a la revista de Campofrío y que la publicaron junto a mi entrevista de despedida.

Mi carta de despedida a los empleados era así.

Carta de despedida a los empleados de Oscar Mayer:

19 de mayo de 2003

Apreciado colaborador:

Después de 34 años de trabajar en la empresa, en sus primeros tiempos como Anselmo Gil-General de Mataderos, luego Oscar Mayer-OMSA Alimentación, y finalmente Campofrío, ha llegado el momento de despedirme.

Dentro de unos días, en este mes de mayo, dejaré la empresa, aunque siempre la tendré presente y estaré disponible si alguien me necesita.

Han sido unos años maravillosos, tanto en los momentos difíciles - que no han sido pocos-, como en los fáciles. Siempre hemos trabajado como buenos colaboradores. Por mi parte, en todas las decisiones o acciones he perseguido el bien de la empresa, siempre como primera prioridad.

Juntos hemos creado un valor y una riqueza, compartiendo una cultura fuerte y única, basada en la consideración y el respeto a todos, la comunicación precisa y adecuada en todo momento, la formación permanente, la responsabilidad y el sentido del humor.

Una cultura que nos ha permitido, dentro de un marco de limitaciones, tener la máxima libertad en el trabajo, para dar lo mejor de nosotros mismos y cumplir con nuestro trabajo con la mayor motivación, eficacia y satisfacción.

Hemos trabajado siempre con el enfoque de ganar dinero para ser una empresa fuerte, abierta al cambio y a la inversión permanente. Por esta razón hemos tenido autocontinuidad. Ello nos ha obligado a tomar acciones poco agradables en ciertos momentos, pero necesarias.

Me siento orgulloso de haber trabajado, «disfrutado y sufrido» juntos, todos estos

años y también me siento satisfecho de lo que hemos creado.

OMSA nos ha permitido tener un trabajo, percibir una remuneración para vivir y sentirnos integrados y comprometidos con una aventura: «Hacer una empresa modelo, en calidad de nuestro trabajo, de los productos y de las relaciones y compromisos entre nosotros y con los demás». Todo continuará bajo la impronta de Campofrío Alimentación, S.A.

La vida es cambio y a mí me ha tocado partir. Las empresas pasan y se quedan las relaciones y vínculos con las personas, así como los recuerdos y la satisfacción de haber hecho un buen trabajo.

Os agradezco vuestra colaboración, vuestra consideración y vuestro aprecio. Contad con el mío. Me tenéis a vuestra disposición si queréis algo, estaré localizable por medio de la empresa.

Saludos, un abrazo

La carta que publicó la revista de Campofrío y que escribió mi hija Almudena con motivo de mi salida de la empresa, decía lo siguiente:

Carta de una hija orgullosa

En la facultad de periodismo trataron de transmitirme los rasgos que caracterizan a los hechos que pueden llegar a convertirse en noticia y hoy no tengo dudas al respecto: que Damián Frontera deja Oscar Mayer es noticia.

Creo que no ha habido nada que haya podido hacerme sentir más orgullosa a lo largo de mis 3o años que la multitud de personas que se han acercado a trasladarme elogios sinceros sobre mi padre. Aspectos muchas veces desconocidos por nosotros, en los que valores como la dedicación, la humildad, la profesionalidad y el respeto han sido su única bandera. Y lo más bonito es que siempre he tenido que escucharlos de terceras personas. «Damián es un buen profesional y sobre todo una gran persona». El mejor regalo que me han podido hacer jamás y por el que doy gracias todos los días.

Sobran las palabras, pero basten estas líneas para reconocer el esfuerzo de una persona que deja tras de sí un trabajo muy bien hecho, una siembra de buenos recuerdos, desafíos, propuestas de mejora, apoyo personal, cariño y preocupación por todo aquel por quien podría hacer algo bueno.

Dudo mucho que nadie pueda retirarse con tanta sencillez y tantos motivos de orgullo. Y enhorabuena a todos los que habéis tenido el honor de conocerlo y

trabajar con él.

Ahora va a tener más tiempo para sí mismo, para su familia y su vocación de docente, áreas que nunca ha abandonado. Para que pueda seguir contagiando, como lo ha hecho siempre, tanta ilusión por las cosas bien hechas, el equipo, la consecución de nuevos retos y la construcción de una sociedad y unas empresas cada vez más justas y humanas.

Quienes lo conocéis, sabéis que tiene muchos frentes a los que atender y seguirá vinculado - en cierto modo - al mundo de la empresa que ya heredó de sus padres y tanto le entusiasma; disfrutando de su familia y de sus amigos y transmitiendo por generaciones que ser un buen empresario es compatible con ser una gran persona.

Con todo el cariño y el orgullo de que una hija puede ser capaz.

Almudena

La carta de mi hija me emocionó. Sin yo saberlo, la había mandado al departamento de Recursos Humanos de Campofrío, para que se la publicaran en la revista al hablar de mi salida.

La carta de Almudena me hizo pensar en mis hijos. Almudena era extraordinaria, al igual que Sonsoles y que Damiano. También mi hijo Ximo, el pequeño, de 21 años, es excelente.

Recuerdo que Ximo nació en un momento de vorágine en pleno proceso de venta de Oscar Mayer, de Philip Morris a Coop A.G. en diciembre de 1987. Nació cuando sus hermanos tenían 13, 14 y 15 años. Revolucionó nuestra vida y fue un nuevo aliciente y toda una fuente de alegrías y gozos. Hubo que dedicarle mucho tiempo y tuvimos que reprogramarnos.

Gracias a Dios, tuvo todo el cariño y la dedicación de su madre y de sus hermanos, y no le faltó el mío al igual que con nuestros tres primeros hijos.

Hoy ya tiene 21 años y es un joven maduro, sano, que estudia el 40 curso de Ingenieros Industriales. Tiene unos valores buenos, al igual que sus hermanos. Compagina el mundo de la diversión juvenil, en línea con los hábitos modernos de nocturnidad e Internet, con una buena dedicación al estudio. Tiene un buen expediente académico.

Definitivamente, mi despedida de Campofrío estuvo acompañada de un sentimiento de admiración por parte de mi familia que me hizo sentirme feliz pese a las circunstancias.

Diciendo Adiós

Antes de irme de la empresa, Pedro Ballvé organizó en el hotel Ritz de Madrid, un almuerzo de despedida.

Convocó a la Alta Dirección de Campofrío. Acudieron, entre otros, Juan José Guibelalde, Miguel Ángel Ortega y Salvador Serrat.

La comida fue muy agradable. Hablamos de todo. De fútbol, de mi vida personal y del negocio.

Pedro me preguntó cómo veía yo el futuro de Campofrío, con el negocio de las carnes frescas y los elaborados.

Le conteste dándole mi sincera opinión.

«Tenéis un gran reto para digerir y poner en marcha con una estrategia de éxito, todo lo que habéis comprado y unido. Es una tarea dura y difícil. Requerirá mucho esfuerzo y tardará dos o tres años en afianzarse.

»Desde el año 2001 hemos recorrido juntos una parte del camino, pero queda mucho por hacer.

»Crear una nueva cultura fuerte y singular necesita tiempo. Hay que olvidar y perder las de Navidul, OMSA, e incluso la de Campofrío. Hay que producir una catarsis, de la que surgirán con fuerza, unos nuevos valores y formas de hacer las cosas. Tardaréis pero lo lograréis.

»En relación al negocio de las carnes frescas, como bien sabéis, estamos ante un negocio de márgenes muy pequeños, con unos precios de materias primas, volátiles, variables y con una gran complejidad en los procesos de compra, producción/matanza y despiece/venta.

»Necesitáis buenos profesionales de la carne, con experiencia, que funcionen con una estrategia muy definida y clara, bien coordinados.

»No hay que perder a los que conocen el negocio y están en los mataderos haciéndolo bien. También llevará su tiempo conseguir que funcione todo bien.

»En las demás cosas, los productos elaborados cárnicos, vosotros sabéis más que yo, cómo hay que fabricar y como hay que vender a la siempre fuerte distribución. Es un camino difícil, para el que veo a Campofrío muy bien preparado. Lo único que quiero decir es que conservéis la calidad y la fuerza de los productos Oscar Mayer.»

Al terminar la comida y decirles adiós me sentí nostálgico, sólo me iba a quedar el recuerdo de una dicha perdida, melancólico, entristecido, como sin rumbo.

Había concluido mi carrera profesional. Treinta y cuatro años de trabajo se cerraban con este almuerzo.

Notaba que había perdido algo, que me faltaba aire fresco, que estaba como cansado.

El extraordinario poema del final de la película de Elia Kazan Esplendor en la hierba, con el que concluye el film, de una forma magistral, con unos planos, música e imágenes arrolladoras y emocionantes, me vino a la mente...

«Aunque mis ojos no puedan ver ese puro destello, que me deslumbraba. Aunque ya nada pueda devolver la hora del esplendor en la hierba de la gloria en las flores, no hay que afligirse. Porque la belleza siempre subsiste en el recuerdo.»

Transformé el poema de William Wordsworth y lo adapté a mi situación actual:

«Aunque ya no exista Oscar Mayer, y aunque ya nada pueda devolver el esplendor y la gloria acontecida no debemos afligirnos porque la belleza subsistirá en el recuerdo de todo lo realizado.»

Buscaré la fuerza en el recuerdo - pensaba-. Construiré un nuevo mundo profesional, y haré otras cosas.

Lo logrado en OMSA Alimentación S.A. con todo el equipo de colaboradores ha terminado.

Una historia gloriosa e irrepetible. Una aventura y una vida profesional en permanente tensión y desarrollo, con cambios constantes, nuevos escenarios, nuevas personas, con nuevos retos, que constituían un estímulo incesante.

Poco a poco digeriría mi cese en Campofrío y OMSA, y recuperaría mi alegría, nunca perdida, para empezar a hacer cosas nuevas, junto con las actividades que venía ejerciendo, institucionales y docentes, con renovadas ilusiones.

Pronto tendría con la fuerza de lo hecho en el pasado, y su reminiscencia, nuevas ilusiones, para nuevos planes y nuevos compromisos.

Capítulo XXVIII

En plena madurez. Situación actual

«Sed como una lámpara para vosotros mismos. Sed vuestro propio sostén. Asíos a la verdad que existe en vosotros, como si fuera la única lámpara.»

Buda

Año 2008.

Tratando de recuperar el equilibrio personal

Cuando dejé Campofrío en el año 2003 me hice un planteamiento de continuar con mis actividades habituales para luchar proactivamente contra el Parkinson.

Continuar con mi forma de ser y permanecer en activo utilizando productivamente todas mis capacidades.

José Luis Lucas me dijo un día que todo lo que hemos reci bido de la sociedad tenemos la responsabilidad de devolverlo. En aquel momento me parecía un desperdicio retirarme a jugar al golf y no hacer nada más.

Decidí abrir un despacho junto con tres compañeros míos de trabajo en Oscar Mayer. Paco, mi hermano, Jaime - el Director General de Negocio - y Alberto Montava, asesor jurídico - mi hombre de confianza y mi amigo de toda la vida.

Nuestro objetivo era actuar de forma independiente cada uno en sus propias actividades y montar algún negocio o hacer alguna inversión conjuntamente.

Emprendimos la constitución y desarrollo de tres empresas. Una piscifactoría en Burriana, una planta de fabricación de biodiesel en Algemesí y una inmobiliaria para promover algunas construcciones en Alzira.

Individualmente me propuse actuar como Consultor, seleccionando bien mis clientes. Una de las realizaciones de la que me siento más satisfecho es de haber realizado la separación de las Familias Navarro y Ríos de Incusa, lograda con éxito en el año 2006.

Decidí también, desde el despacho, controlar y coordinar mis actividades en la CEV, en el AVE, en ADEIT, en la Universidad Politécnica y en el IMPIVA.

En el Apéndice II está la relación de mis actividades actuales.

Por supuesto una de ellas es mi actividad docente coherente con mis principios de mantener un equilibrio con actividades lúdicas, deportivas, sociales, espirituales y familiares.

Este mismo año empecé a jugar al golf en el que permanezco en el handicap 36, sin haber conseguido jugar con la suficiente asiduidad como para mejorar. Sin embargo disfruto mucho jugando y cuando doy un buen golpe me realizo.

Mantengo mi actividad de tenis, aunque con pocos partidos al mes.

Continúo con mi gimnasia pese que el cierre del gimnasio cercano a mi casa, de Kim - un maestro y un gran amigo - me haya producido una gran frustración y orfandad. Me he cambiado a la piscina Valencia que, aunque está a 5 minutos de casa, fallo algún día.

He tenido durante mucho tiempo un fisioterapeuta excepcional, Vicente Tamarit, que venía todas las semanas a mi casa. Lo he cambiado ahora por Pilates y por un Gabinete de Fisioterapia y Estética que hay en Isabel la Católica, al lado de mi despacho, donde trabajan Sam Bernando y Raquel Pardo, dos personas excepcionales. También voy a hacer ejercicios de Pilates dos días a la semana a Karon Pilates en Artes Gráficas, también cerca de mi casa con una monitora excelente, Rosabel.

Mis amigos

Siempre he tenido muchos amigos y he tratado de mantener el equilibrio antes mencionado, entre mi trabajo y mis actividades lúdico-sociales-deportivas.

Un hecho poco corriente es que desde 1968, en que acabé la carrera de Ingeniero Agrónomo, un grupo de doce compañeros de la misma promoción, con sus respectivas esposas, hemos mantenido una relación de amistad año tras año.

Hemos realizado continuas comidas, viajes y reuniones conjuntas. Nunca me he separado de este grupo aunque los primeros años con mi entrada en la empresa familiar de Anselmo los abandoné un poco.

Todos los años hacemos uno o dos viajes nacionales o al extranjero y convivimos juntos unos días. Cada mes o mes y medio hacemos una comida y con frecuencia

vamos a actos de todo tipo, cine, teatro, música, etc. Hemos ido a París, al Bierzo, a Huelva, a Córdoba y a muchos otros sitios.

Es un hecho poco corriente conseguir que los que somos compañeros de trabajo - Daniel García-Sala, Vicente Viguer, Vicente Cerveró, «Tito» Vilella, Juanjo Granell, Eduardo Quiñones, «Antoin» Izquierdo, Pepito Cortes, Pepe Carles, «Enriquito» Esparza, Leopoldo Ortiz - estemos juntos. No es fácil que esta relación amistosa perdure tantos años. Le ayuda el hecho de haber estudiado la carrera juntos y haber creado fuertes vínculos en numerosos actos.

Lo verdaderamente extraordinario es que las mujeres se sientan unidas y congenien.

Somos un grupo indestructible.

Igualmente formamos otro grupo de matrimonios de mi parroquia que también desde el año 1981 hasta hoy nos hemos reunido cada tres o cuatro semanas, cada vez en una casa para desarrollar tertulias sobre temas de carácter espiritual y de desarrollo humano, lo que nos ha creado unos fuertes vínculos y una gran amistad.

Hicimos un viaje irrepetible a Italia en el año 1988 y hemos hecho numerosas convivencias en El Paraíso de Viver, la casa de Santa María de las Aguas Vivas.

También somos un grupo indestructible, lo formamos con nuestras respectivas mujeres, Manolo Castro, Juan Antonio Bello, Pepe Gascó, Andrés Martín y yo. También lo forman Consuelo y Paquita, que perdieron a sus maridos a lo largo de esta vida conjunta de amistad pero que continúan en nuestro grupo.

Tengo otro círculo de amistades en Algemesí, la tierra de mi mujer, donde destacan mis amigos Ricardo y su esposa Mari Tere,

Tambien de Algemesí, viviendo en Valencia: Daniel Moneva - mi compañero y rival de tenis de toda la vida-, con su esposa Vicenta y Vicente Sos, con su esposa Rosa.

Tengo unos amigos en Gandía, números uno, Rafa y Ángela, a los que nunca podré compensar por su generosidad, preocupación, y por el apoyo mutuo que hemos tenido en todo momento. Nuestras casas están llenas de sus detalles, procedentes de la magnífica tienda de hogar que tienen en Gandía - Iborra-. Nuestra vida sería diferente sin ellos.

Junto a ellos, también en Gandía, están Diego Ruiz y María Jesús; y Vicente Rocher y Rosa, grandes amigos y compañeros de muchas aventuras estivales.

Y, cómo no, mis amigos habituales del tenis Vicentin Llorens y Ton¡ Martinez entre otros, y los del grupo de esquí que he citado anteriormente.

Unas amistades importantes son los que he tenido por encima de los vínculos familiares con mi hermano y con mi primo Juan, especialmente. Nos hemos apoyado mucho y hemos disfrutado haciendo muchas cosas conjuntas.

Por supuesto, todos mis amigos del mundo empresarial vínculados a través de la CEV, del AVE y del Consejo Social de la UPV. Sería imposible citar a todos, pero quiero destacar a Silvino Navarro, Paco Giner, Federico Felix, Rafa Ferrando, Francisco Pons, Enrique Soto, Vicente Sos, Juan Forner, Jesús Navarro, Joaquín Membrado, Isabel Giménez y Víctor Martínez.

Finalmente, y debido a mi trabajo y a las relaciones que conlleva, he generado muchas amistades como las de Ricardo Iglesias, Consejero de la Empresa durante muchos años; Ezio Pasini, mi último Jefe bajo bandera americana y otros que citarlos a todos sería imposible.

Lo cierto es que tener amigos y mantener relaciones interprofesionales con ellos es una de las cosas que más bien te produce en la vida como satisfacción y como aprendizaje. En la vida siempre buscas mejorar y gracias a los amigos puedes pulir tus defectos.

Con los amigos puedes compartir tus problemas, tus proyectos, tus penas y tus alegrías. Recibir ayuda y darla. Compartir momentos extraordinarios y disfrutar plenamente de la vida. Solo con tu mujer y en algunos casos con tus hijos puedes llegar a compartir plenamente tus pensamientos y tus sentimientos.

Epílogo

Estamos en marzo de 2009, nada especial va a suceder.

Para las personas mayores de 6o años - oversixties - la sabiduría está en aprender del pasado y la felicidad en sentirse satisfecho por lo realizado en armonía con el presente.

Un presente en el que gracias a Dios tengo una familia con cuatro hijos, tres de los cuales están casados y de los que tengo 6 nietos y un «pequeño» con 20 años, cursando cuarto curso de Ingeniero Industrial en la Universidad Politécnica de Valencia y mi esposa, que continúa trabajando como médico anestesista en el Hospital de la Fe de Valencia.

Aunque sea mi familia me siendo satisfecho de los valores y de la calidad humana

de todos mis hijos. Espero que la vida les ofrezca siempre una buena oportunidad de trabajo y que se sientan satisfechos.

Tenemos nuestros problemas, diferencias de criterio y algún que otro enfado pero vivimos unidos, alegres y satisfechos de nuestras relaciones.

Me quedan cosas por hacer todavía. Me siento joven. Continúo con un «estímulo incesante» para utilizar mis capacidades al máximo y hacer más cosas.

Quizás tenga que frenar un poco mi ritmo de trabajo y meditar más en las cosas trascendentes y solidarias. Es el momento de empezar a prepararnos para la gran verdad de la vida.

Apéndice A

1. Funciones y etapas de la empresa OMSA...

1968/70	Cursando Damian Frontera el máster en el IESE
	Entrando en Anselmo Gil empresa familiar.
	Damián: Adjunto —chica para todo—.
	Responsabilidades compartidas.
1970/72	Compra de dos mataderos. Calamocha y Zaragoza
	Empresa familiar Institucionalizada.
	Un nuevo orden. Damián Subdirector General.
1972/74	Se constituye General de Mataderos, S.A. por concentración de todos los negocios del Grupo Anselmo Gil.
	Compra de dos Mataderos más: Albacete y Onteniente.
	Primera crisis estructural y primera crisis financiera.
	Damián Director General Financiero.

1976/78	Entra Oscar Mayer Co. Inc. Multinacional Norteamericana comprando el 40% de la empresa española.
	Estructura, políticas y funcionamiento matricial.
	Estrategia de introducción en los productos elaborados.
	Desempeño profesionalidad más rigurosa y definida.
	General de Mataderos cambia de nombre y se denomina Oscar Mayer S.A.
	Se cierra el Matadero de Onteniente y se apertura una planta de fabricación de elaborados marca Oscar Mayer en Torrent.
	Se cierran todos los centros pequeños y quedan los cuatro mataderos con la planta de Torrent. Abriéndose Delegaciones de venta en toda España.
	Damián, continúa de Director General Financiero. Miembro del Comité ejecutivo con asistencia a los Consejos de Administración. Responsabilidades definidas.

1979/80	Oscar Mayer Co. toma el 80% de participación y el control de la Sociedad española.
	Segunda crisis de la empresa. La central se traslada a la planta de Torrent y se reduce a la mitad. Se hace un expediente de regulación que afecta a 356 personas. La empresa queda con 1.200 personas.
	General Foods Co. adquiere Oscar Mayer Co. mediante una «Oferta Pública de adquisición de acciones» —OPA— en Wall Street. Dentro lógicamente está Oscar Mayer S. A. (España).
	Philip Morris Co. adquiere General Foods Co. mediante otra OPA. Dentro estan Oscar Mayer USA y España. Philip Morris quiere ser líder en España y Oscar Mayer S.A. (España) intenta comprar Revilla. Falla la compra.
1986	McKinsey hace un estudio estratégico de Oscar Mayer España y se decide o concentrar la empresa en los elaborados o venderla. Philip Morris no quiere empresas que ganen poco y decide vender la empresa española.
1987	Philip Morris vende Oscar Mayer S. A. (España) a Coop A. G. un líder en distribución con más de mil supermercados en Alemania.

1988	El Presidente de Coop A.G. nombra Director General a Damián. Nueve meses después Coop A.G. entra en una quiebra «práctica» fraudulenta. Oscar Mayer España cambia de nombre y pasa a denominarse OMSA Alimentación S.A., al no ser ya americana.
	Se mantiene la marca «Oscar Mayer» mediante un contrato de licencia de tecnología y uso de la marca con Philip Morris (Oscar Mayer Co.).
1991	Parte de los activos de Coop A.G., entre los que está OMSA Alimentación es comprada por Asko A.G., que decide vender la empresa española.
	Se ejecuta un MBO —*Management Buy Out*—
	Compra de la empresa por algunos de sus directivos. Ocho ejecutivos incluido Damián, compran Oscar Mayer con el apoyo de la Empresa Financiera: «Inversiones Ibersuizas», presidida por Juan Abello.
	El *management* participa en la empresa con un 60% e Inversiones Ibersuizas con un 40%.
	Damián continúa de Director General.
1992	OMSA Alimentación S.A. sale a Bolsa.
	El *Management* queda con un 31%, Ibersuizas con un 20% y el 49% restante diluido en Bolsa (*Free-float*).
1993	Torreal de Juan Abelló compra un 25% adicional de OMSA, mediante una OPA y junto con Ibersuizas controla un 45% en total de la compañía.

1995	OMSA compra los activos de la Empresa La Ribera de José Homrubia en Solla (Valencia).
	Torreal vende a Grucycsa del Grupo FCC (Koplowitz) el 25% de OMSA.
1996	OMSA con el Grupo NANTA constituye Ingafood, una empresa de integración de ganado porcino.
	Se establecen delegaciones en Francia y Portugal.
	Se inicia una expansión fuerte de exportaciones, de carnes y de productos cárnicos elaborados.
2000	Campofrío hace una OPA sobre el 100% de OMSA.
	Se llega a un acuerdo para adquirir el 69% de los Grupos Financieros y de las acciones en Bolsa.
	El Grupo Directivo conserva el 31% vendiéndolo a Campofrío a un plazo de 3 años. OMSA Alimentación funcionara independiente, con el control superior de Campofrío, hasta el 2003. Tres años
	Damián continúa como Director General.

2009	Primero en 2003 se ejecuta la opción de compra a tres años. Campofrío pasa a tener el 100% de la empresa. OMSA se disuelve y sus activos y pasivos se integran dentro de Campofrío.
	Damián deja la Empresa en mayo de 2003.
	Promueve con otros compañeros y amigos dos empresas: Una piscifactoría en Burriana para el engorde de lubinas y doradas y una planta de fabricación de biodiesel a partir de aceite de oleaginosas.
	Abre un despacho con unos compañeros, para poder trabajar, como empresario, consultor, profesor en escuelas de negocios y apoyar los cargos institucionales que venia desempeñando y en los que continua ampliándolos (Actividades que se pueden ver el Apéndice II).
	Principalmente: Presidente de AINIA, Presidente de REDIT, Miembro del Consejo Social de la Universidad Politécnica y Presidente de su Comisión Económica. Consejero del IMPIVA, Miembro de la Junta Directiva de la CEV y Presidente de su Comisión de Innovación e Industria. De la CEV.

Apéndice B

Cargos y responsabilidades que tiene actualmente, marzo de 2009, Damián Frontera

Presidentede REDIT (Asociación de los Institutos Tecnológicos de la Comunidad Valenciana). Reelegido el 5 de marzo de 2009, tras cuatro años en el cargo.

Miembrodel Comité de Dirección de Dirección del IMPIVA.

Presidentede AINIA (Instituto Tecnológico Agroalimentario).

Consejero,socio fundador de las empresas: Acuicola Marina, (piscifactoria en Burriana); Biocom (fábrica productora de biodiesel en Algemesi); y de Habitat y Confort (inmobiliaria en Alzira).

Profesordel Centro Lluis Vives, Escuela de Negocios fundada por la Cámara de Comercio de Valencia y Profesor del Máster de la FEBF (Bolsa de Valencia).

Profesorinvitado de la Escuela de Negocios del Instituto Internacional San Telmo en Sevilla.

Profesorinvitado del Máster Financiero de la FEBF de la Bolsa de Valencia.

Profesorde la Escuela de Empresarios (EDEM) de Valencia.

Profesordel Máster de la Universidad Católica de Valencia (INEDE).

Profesordel Curso «Qui pot ser Empresari» de la Cátedra de Cultura Empresarial de la Fundación Universidad Empresa (ADEIT) en la que estuvo de Director dos años.

Miembrode la Junta Directiva de la Confederación Empresarial Valenciana (CEV), y Presidente de la Comisión de Tecnología

Vocaldel Consejo Social de la Universidad Politécnica y Presidente de la Comisión de Asuntos Económicos de dicho Consejo Social.

Miembrode la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE).

Patronode Honor del Consejo General de Socios de la «Fundación de Estudios Bursátiles y Financieros».

Directorde la Cátedra de Cultura Directiva y Empresarial de la Universidad

Politécnica de Valencia.

•Consejero Fundación INNOVA de la Universidad Politécnica de Valencia.

Consejerodel Centro Empresarial de la Innovación en la Universidad Politécnica.

•Consejero de la Fundación Agroaliment a la que pertenecen el IVIA, AINIA, La Conselleria de Agricultura y la Universidad Politécnica de Valencia.

Directorde la Cátedra de Desarrollo Directivo y Empresarial a constituirse con un Patronato de Empresas en la Universidad Politécnica de Valencia el próximo mes de marzo de 2009.

Anexo I

Introducción al decálogo de ¿qué es dirigir?

Dirigir es hacer todo lo necesario para alcanzar los objetivos de una empresa, de una institución o de un departamento, con la colaboración de otras personas. Alcanzar esos objetivos es ser eficaz. La tarea de dirigir no admite ningún tipo de reglas dogmáticas para alcanzar el éxito. La clave es ser eficaz haciendo hacer a otras personas.

No obstante, se pueden dar unas recomendaciones que permitan en muchos casos dirigir mejor y tener mas posibilidades de ser eficaces.

1. Dirigir es decidir

   Dirigir es provocar el cambio

   Hacer que algo nuevo suceda

   Hacer que se ejecute una acción

   Dirigir es innovar

2. Dirigir es saber manejar mucha información de todo tipo, extraer lo importante de toda ella y tenerla en cuenta en nuestras decisiones, acertando mas que fallando...

3. Dirigir es comunicar

   Comunicar es dar órdenes

   Fijar tareas

   Dar instrucciones, avisos, correcciones

   Retroalimentar

   Fijar objetivos

   Reunirse con los colaboradores

4. Dirigir es informar

5. Dirigir es ser participativo en todas las decisiones y acciones que realizamos, con nuestros colaboradores

6. Dirigir es actuar como «líder» para crear, desarrollar y mantener un equipo

7. Desarrollar un equipo de colaboradores integrado y comprometido con la empresa

   Saber escucharles

   Preocuparse de sus necesidades

   Inspirarles confianza

   Practicar siempre la verdad

   Actuar coherentemente

   Practicar siempre con el ejemplo

   Remunerarles adecuadamente

   Exigirles

   Evaluarlos

   Formarlos

   Informarles periódica y puntualmente

   Manteniendo siempre y con todos el respeto y la consideración debida.

8. Dirigir es aplicar el sentido común. De forma permanente en nuestras acciones, decisiones y planteamientos.

9. Dirigir es afrontar la incertidumbre, el riesgo al decidir y los problemas, con prontitud, agilidad, laboriosidad, agresividad, proactividad, tesón, empuje y pasión.

io. Dirigir es ser humilde. Como actitud permante. La humildad es la capacidad de reconocer que la verdad puede estar en posesion de otros.

Todo ello manteniendo - difícil pero posible - un equilibrio en nuestra dedicación y atención a todos los aspectos que conforman nuestra vida «equilibrio profesional, familiar, lúdico, social, deportivo y espiritual».

Y siempre actuando éticamente (la ética es la práctica de la verdad) incrustando en nuestras relaciones un sentido del humor prudente y respetuoso, para llevar con alegría y optimismo el trabajo de cada día.

Anexo II

Principios y criterios para una buena gestión financiera. Cambiando el paradigma financiero de los ultimos quince años

Noviembre de 2003-noviembre 2008.

He aquí los principales principios y criterios

Principio básico:

1. Hay que saber que toda decisión, acción o inversión, en la empresa, genera un flujo de caja. que debemos necesariamente estimar lo más realista y conservadoramente, para conocer con la máxima precisión, las necesidades de dinero que conlleva y la rentabilidad que produce.

   Hasta no disponer de esos datos y analizarlos no debemos ejecutar la decisión.

   Si no es rentable no debemos acometerla.

   Si lo es hay que:

2. Buscar y asegurar la financiación necesaria para llevar adelante lo previsto.

   Los flujos de caja son también necesarios para calcular la rentabilidad de la inversión o de la acción a emprender, con el método de calculo de la «tasa interna de rentabilidad» TIR, la tasa interna de la inversión/ decisión o acción, y decidir acometer o no la acción.

   En los estudios y análisis a realizar, hay que considerar como el más representativo, el método de cálculo de la «tasa interna de rentabilidad» TIR.

El TIR o la tasa o interna de rentabilidad es el tipo de interés que aplicado al flujo de caja de cada año nos iguala las salidas de fondos («fondos negativos») por inversiones, gastos, pagos de cualquier tipo, etc. - con las entradas de fondos («fondos positivos»).

El beneficio neto mas las amortizaciones, denominado cash-flow o fondos -autogenerados-, es el flujo de fondos mas sano y esencial de una empresa.

También el cash-flow-libre o free cashflow se utiliza con mayor rigor y representatividad, para calcular el TIR, el VAN o el PAY-BACK.

El cash-flow-libre (free-cash-flow) es la mejor base de calculo del TIR.

Un plan financiero de empresa debe calcular su rentabilidad, en base al cash-flow-libre

Llamamos cash-flow-libre a la suma algebraica de los «fondos autogenerados»; menos «los fondos necesarios para el circulante» (en algunos casos excedentarios) también llamado working capital o «capital de trabajo»; menos los fondos necesarios para inversiones y otros.

3. Al invertir comprando un proyecto o una empresa, para saber el valor que razonablemente deberíamos pagar, hay que tener en cuenta muchos factores, pero uno esencial, ortodoxo y práctico - el principal criterio de valoraciónes que una empresa «vale» lo que es capaz de generar en el futuro actualizado a un tipo de interés que incluya el coste del dinero más una prima de riesgo, diferente para cada tipo de negocio (mayor prima cuanto mayor es el riesgo).

   Hoy en el año 2008 este tipo para el descuento es un mínimo del 7% para negocios de muy poco riesgo y un 20-25% para los de mayor riesgo.

   En los últimos tiempos ha surgido el EBITDA para valorar una empresa.

   Calcular el EBITDA y multiplicarlo por el factor del sector nos da el valor de la empresa.

   Es un buen método, pero no hay que dejar de considerar el flujo de caja libre-free-cash-flow como el básico.

En el periodo de euforia transcurrido nadie pensaba al hacer una inversión cuál iba a ser el flujo de caja de una forma rigurosa y realista, con previsión de contingencias y análisis de sensibilidad. Todo se daba por bueno y viable, arrastrados por la bonanza financiera.

Nadie tampoco valoraba las empresas por los fondos que generarían en el futuro. Se asumía que iban a sobreabundar los beneficios y se compraba a cualquier precio.

Estas tres consideraciones se dejaban de lado.

Veamos más principios que hay que aplicar y que tampoco se tuvieron en cuenta en el pasado reciente.

Primer principio:

Los préstamos que comprometemos y todo el dinero que se obtiene para financiarnos se ha de devolver y pagar.

Es obvio, pero asumir esta verdad con rigor supone plantearse financieramente cómo vamos a devolver los fondos prestados, en vez de pensar que todo préstamo se renovará automáticamente, como sucedía siempre.

Este principio exige hacer un cálculo previo, realista, objetivo y conservador, de las necesidades y de los flujos de caja futuros que servirán para repagar los fondos recibidos.

Segundo principio:

Al iniciar una acción y comprometer fondos una empresa nunca debe endeudarse más allá del limite razonable, marcado por la situación de la empresa y del sector, la coyuntura, el prestigio e imagen de la empresa, el prestigio y la imagen de sus accionistas y consejeros, o un porcentaje no excesivamente alto del valor medio de sus activos.

La empresa siempre debe tener la posibilidad de pedir y de que se le concedan más préstamos. Esa holgura financiera - solvencia-, es muy importante para funcionar con tranquilidad, en el «día a día» de nuestra gestión, y no estar preocupados constantemente por los temas financieros y potencialmente predispuestos a un bloqueo de nuestras actividades.

Hay que comprometer siempre más fondos que los estrictamente necesarios. Hay que tener holguras.

Se debe utilizar con prudencia el endeudarse, apalancarse para mejorar su capacidad de circulante e inversión - mayor actividad - y la rentabilidad del capital.

El endeudamiento debe marcar los límites del crecimiento y de la rentabilidad en nuestros planes. No se puede crecer y crecer sin pensar en el endeudamiento que vamos adquiriendo.

Tercer principio:

Las necesidades financieras deben preverse en su importe de forma anticipada con tiempo, y solicitarse a los bancos, con suficiente antelación.

No hay que ir con precipitación. Los bancos no quieren prisas. Estudiar las peticiones requiere tiempo.

Las renovaciones hay que plantearlas con tiempo. De esta forma, siempre podemos buscar una alternativa si nos falla alguna petición prevista

Cuarto principio:

Es imprescindible llevar un seguimiento de la situación de tesorería con la máxima prontitud, a corto, a medio y a largo plazo.

Estimar y programar las necesidades financieras con suficiente antelación para buscar y comprometer la financiación necesaria. Siempre ir por delante y anticiparse a los problemas.

Quinto principio:

En una empresa siempre hay que tener firmadas y sin disponer totalmente una o varias pólizas de crédito.

De esta forma optimizamos la tesorería, no tenemos nunca saldos de caja negativos y podemos tener todo el dinero invertido, con capacidad de reacción ante una contingencia: bastará utilizar las pólizas no usadas o utilizadas en parte para disponer de fondos y hacer frente a la contingencia.

Sexto principio:

El EBITDA previsto para los años próximos debe cubrir ampliamente, varias veces los intereses a pagar. En muchos casos debe ser 5 veces los intereses.

Delo contrario cualquier caída de los beneficios - del EBITDA nos pondrá en una situación de no poder pagar los intereses sin endeudarnos más. Necesitaríamos renovar los préstamos existentes y solicitar un mayor importe para cubrir los intereses.

Séptimo principio:

El activo fijo o «inmovilizado» debe ser, a largo plazo, igual o inferior a los Fondos Propios. Siempre con préstamos a largo plazo y una parte importante de fondos propios o capital.

Nunca los pagos de una inversión en activo fijo se deben hacer con préstamos a corto plazo, salvo que sea una operación puente y se reemplace pronto la financiación puente a corto.

Octavo principio:

Con similar filosofía, «el activo circulante debe ser superior al pasivo circulante siempre».

Una aceleración de pagos a proveedores y acreedores debe tener una pronta respuesta, movilizando nuestro potencial de activo circulante y principalmente los Activos financieros más fácilmente liquidables.

Noveno principio:

En nuestra relación con los bancos siempre hay que ir con la verdad expresada con habilidad e inteligencia.

Por dura que sea la verdad siempre es el mejor camino. Aunque no consigamos nada por decir la verdad de algo grave que nos ha pasado o nos va a pasar.

Décimo principio:

Siempre hay que mantener informadas periódicamente a las entidades financieras y puntualmente de cualquier acontecimiento que ocurra en el ámbito de nuestra empresa. Y por supuesto de la información financiera y económica semestral o anual - balance, cuenta de resultados, cash-flow...

Decimoprimer principio:

Hay que trabajar con las entidades que «nos quieran» y no empeñarse con quien no te quiera o ponga trabas.

Abandonar a quien te ha cogido recelo o no te trata bien es una prudente y eficaz medida. Aparecerá otra entidad con la que hacer más cosas.

Decimosegundo principio:

Hay que calcular siempre el coste real - coste efectivo - de todas las operaciones financieras.

El coste real o coste efectivo es el que incluye todos los gastos que conlleva una operación financiera, comisiones, intereses, descuentos, gastos de estudio, requisitos de la operación que supongan algún gasto, etc.

Muchas veces nos sorprenderemos de ver la diferencia entre el tipo de interés dado y el coste efectivo.

Decimotercer principio:

Hay que mantener siempre una imagen buena de seriedad y rigor.

Tener un gran prestigio en todas las instituciones financieras ayuda mucho a conseguir los fines.

Esto se logra pagando siempre bien, sin demoras, sin juegos, cumpliendo siempre lo pactado, lo hablado y lo comprometido. Avisando de cualquier anomalía o problema. Previendo una relación con los directores, contándoles lo que hacemos, sobre todo de los logros y buenas noticias cuando las tengamos.

Decimocuarto principio:

En materia de garantías hay que tratar a todas las entidades por igual.

Dando el mismo tipo de garantías, hipotecarias, avalistas, etc. salvo casos donde la operación claramente conlleva implícita o explícitamente algún tipo de garantía.

Decimoquinto principio:

No querer ganarlo todo en una negociación con entidades financieras, permitirles que ganen. Pero tampoco hay que dejarse avasallar. Buscar un equilibrio.

Decimosexto principio:

Hay que controlar todos los cargos y todas las condiciones pactadas de cada operación financiera.

Desde el comienzo hay que reclamar cualquier diferencia.

Estas consideraciones y principios deben aplicarse, junto con todas las fortalezas que hemos mencionado antes, para salir de la crisis fortalecidos y no estar debilitados para el futuro.

Consejo final:

Nunca sabrás de verdad el riesgo que corres hasta que lo sufres.

Nunca entenderás mejor estos principios más que cuando atraviesas y vives una crisis financiera bajo tu responsabilidad, como muchas empresas van a vivirla y sufrirla ahora con la crisis actual.

El gran acierto, la competencia por excelencia de un buen empresario, Director General o Financiero, radica en entender y practicar estos principios con sabiduría, prudencia y acierto, sin llegar a sufrir.

Anexo III

«El buen gobierno de la empresa: aspectos éticos»

«Charla dada en un seminario de ética en el IESE de Barcelona el 9 de junio 2007.»

I.Introducción

Gobernar «bien» una empresa es hacer bien el trabajo de director general y alcanzar los objetivos esenciales de la empresa.

Actuar éticamente en una organización empresarial es hacer también las cosas bien hechas y cumplir los compromisos y las obligaciones derivados de la responsabilidad adquirida.

Actuar éticamente es hacer cosas bien hechas, hacer las cosas buenas, correctas, hacer lo que estamos obligados a hacer, hacer lo que nos comprometimos.

Es decir, actuar practicando la verdad, en la forma y con el fin de acometer las decisiones y las acciones.

Se valora la actuación moral de la persona y se dice que ha actuado éticamente cuando busca lo bueno.

¿Qué es lo bueno?

¿Cómo se debe decidir y/o actuar?

¿Bueno para la empresa o para mí?

II. Reflexiones

Primera reflexión:

En el gobierno de la empresa hay que actuar buscando siempre, en primer lugar, cubrir los objetivos de la empresa. Los objetivos e interés personales también hay que considerarlos, pero después.

Ejemplos de decisiones tomadas:

Reuniónde Houston. Decisión de vender Oscar Mayer y sugerencia MÍA de que yo no lo haría.

Posiciónde Philip Morris de cerrar los mataderos y defensa mía de que son rentables.

Segunda reflexión:

Desde un punto de vista ético el objetivo de la empresa no consiste solo en servir al capital y ganar dinero.

Ganar dinero, y esforzarse por lograrlo, es esencial pero...

Hay más objetivos, hay que:

•Ofrecer un servicio o un producto sin engaños, que satisfaga plenamente al cliente y/o consumidor.

Desarrollara las personas que forman la empresa, respetarlas y considerarlas

•Procurar al máximo la auto-continuidad de la empresa.

Para ello hay que vencer la inercia a no cambiar y ser siempre proactivo. Hay que gobernar la empresa con esa actitud.

Innovar. Que como dijo en una Asamblea del IESE, Alejandro Llano: «ser ético obliga a innovar».

Ser éticos es actuar siempre dando prioridad a todo aquello que conduzca a alcanzar los objetivos de la empresa por encima de nuestros intereses personales o de cualquier otro.

No se puede anteponer los objetivos personales a los de la empresa. Esto es terriblemente difícil. Todo el mundo busca primero sus objetivos o sus intereses.

En definitiva, ser éticos es dirigir correctamente, ya que dirigir es actuar para ser eficaces (alcanzar los objetivos).

Ejemplos:

Decisiónde asociarse con un grupo, Coop A.G. con riesgo de perder el control, cuando peligra la empresa. Sin saber cuál iba a ser mi nueva función.

Quiebrapráctica de Coop A.G. «Mi cuerpo me ha pedido salir corriendo y salvar mis intereses». Y el Consejero Delegado salió de la empresa.

Madison.Abril de 1980. Oscar Mayer considera la decisión de cerrar la empresa y no seguir. Me comprometo a cubrir los objetivos y volver en septiembre.

Tercera reflexión:

Existen muchas prácticas donde los que gobiernan, no solo colocan en un lugar prioritario sus propios objetivos personales sino que se aprovechan de la empresa para su propio bien. En ningún caso es esto tolerable. Lógicamente sí que puede uno aprovecharse de las ventajas de ocupar un puesto de alto nivel, siempre que sea correcto y se realice de forma transparente.

Ejemplo:

MBOde OMSA. Ibersuizas nos propone hacer un MBO.

Lohacemos sin apoyarnos en OMSA, permaneciendo intacta su estructura financiera.

Cuarta reflexión:

Muchas veces hay que crear valor financiero sin una base sólida de forma y de fondo. Unas porque no disponemos de libertad y otras porque nos dejamos llevar frívolamente de otras prioridades que no sean crear valor «real» de empresa.

Hay que buscar gozar de la máxima libertad para actuar y oponerse a decisiones que no sean crear valor real de la empresa.

Por supuesto, los casos en que nosotros actuamos frívolamente hay que evitarlos reflexionando a fondo sobre nuestra responsabilidad.

Ejemplo:

Nocomprar empresas en Polonia ni Rumania, si no encajan en un plan de crear valor económico para la empresa y solo sirven para aumentar la cotización de las acciones en Bolsa. Valor Financiero.

Repartirun dividendo súper extraordinario utilizando las amplias posibilidades de apalancamiento de la empresa y ponerla en un riesgo razonable pero potencialmente peligroso.

Hacerun plan de bonus o stock-options desmesurado. Situación de 1988-1990, aprovechando que no teníamos dueños.

Mantener un comportamiento ético es muy difícil. A veces nos jugamos el puesto, el sueldo y el poder mantener a nuestra familia en un nivel de vida similar. Es difícil pero hay que ser valientes.

A veces nos dejamos llevar del camino más fácil ante estas dificultades.

¿Debimosoponernos a la OPA de Campofrío?

¿0hicimos bien aceptándola?

Quinta reflexión:

También es ético, al gobernar:

Respetary considerar a las personas que trabajan en la empresa

Desarrollarauténticos procesos de participación, de comunicación y de información.

Entrenary formar a los colaboradores.

Remunerarlesadecuadamente, evaluarles y exigirles un cumplimiento estricto de sus trabajos.

1988: DG, cambio estilo, nuevos valores, NUEVOS principios de OMSA.

Años gloriosos 1988-2003: 16 años de buenos resultados y crecimiento continuo. Permaneciendo unidos los operarios, los administrativos, los mandos, la dirección y el Consejo.

Salida de Moisés de la empresa.

Sexta reflexión:

El comportamiento ético exige perder el miedo a equivocarnos y a cometer errores.

Asumiendo los riesgos.

Se es ético incluso abordando temas desagradables o incluso aparentemente «malos», si creemos que los debemos abordar.

Afrontaruna crisis en 1987 con despidos, cambio de rumbo y responsabilidades. Reducir plantilla cuando se han obtenido los mejores resultados de la historia.

Nodespedir y mantener en su puesto a alguien incompetente.

Despedira los que no han sido leales (Motín en la Bounty).

Séptima reflexión:

La presión por solucionar pronto un problema, o la presión del entorno, no nos puede hacer olvidar que dirigir bien nos obliga a preocuparnos por los inversores pero también por los otros integrantes y relacionados con la empresa como son los empleados, los proveedores, las instituciones financieras...

Ejemplo:

Crisisde Coop...

OPAde Campofrío.

-Viabilidad de seguir

-Afrontar el tema con todos

-Comunicar lo que sucede

-Asumir la responsabilidad

-Interés por los empleados de la empresa

-¿Se debió rechazar?

Salidaa Bolsa, ¿precio justo?

Octava reflexión:

Practicar la verdad siempre, en todas las acciones y decisiones.

Es el máximo exponente del comportamiento ético.

Nadie ha dicho siempre la verdad. Todos mentimos algo.

Hay que procurar acercarse al 9o/lo o 99/o1 - verdad/ mentira - y que nuestras mentiras no causen mayores problemas.

Ejemplo:

Plande restructuracion de 1987.

Crisisde Coop. Comunicación a todos.

Novena reflexión:

La ética es utilizar plenamente las capacidades que tenemos de forma productiva, aplicándolas en primer lugar al cumplimiento de nuestras responsabilidades, sin olvidarnos de nosotros mismos.

Ser ético es dar lo mejor de uno mismo, con esfuerzo y calidad de trabajo bien hecho.

Ejemplos:

Crisisde 1986: despedir plantilla

Reducirel staff ala mitad

.Prescindir de valiosos colaboradores

¿Dequién prescindir?

.Tenemos seguridad en que es por el bien de la Empresa

III. Conclusión

Siendo realistas hay que reconocer que gobernar bien una empresa es una tarea difícil, casi utópica, pero el reto es conseguirlo - 80/20 ó 90/10... Y tratar de que el porcentaje de incumplimiento sea el más bajo posible.

Es difícil ser objetivo, marcar prioridades, muchas veces opuestas o ajenas a los intereses de uno mismo e incluso decidir y resolver problemas en medio de una gran incertidumbre, y con falta de información y de conocimientos suficientes para saber donde esta la verdad.

Este es el caso de la OPA de Campofrío.

¿Vendimos la empresa por beneficiarnos o fue un pacto de los financieros que nos obligó a aceptarla? ¿Era la única salida? ¿Destruíamos o creábamos valor? ¿Asumimos la responsabilidad de todos los que conforman la empresa? ¿Era responsable o era egoísta la decisión? ¿Influyó el Parkinson en la decisión?

No siempre se puede tener la certeza de ser ético. Pero hay que tenerla actitud clara y firme. Tratar de aplicar los principios éticos que hemos conformado en nuestra conciencia para cada decisión o acción del gobierno de la empresa.

En cierta ocasión, en una entrevista, me dijeron: «Estará Vd. satisfecho del éxito de su empresa - año 1998-». Le contesté: «Estoy muy satisfecho de haber hecho lo que debía hacer y estar en paz conmigo mismo. Nunca me he aprovechado o utilizado a alguien en provecho propio».

Parodiando la frase famosa de Erich Fromm, diríamos:

«Los sistemas de gobierno de las empresas en el mundo actual son lo suficientemente complejos, como para permitir, si nos lo proponemos firmemente, otorgar un lugar al corazón en todas las decisiones y acciones, para actuar con ética y practicar la verdad.»

Anexo IV

Aspectos de Management que se pueden extraer del Estímulo Incesante

En concreto podemos extraer las siguientes recomendaciones:

1. Fomentar las relaciones interpersonales. Quedar siempre bien con todos. Practicar un lenguaje impecable. Las oportunidades vienen de la mano de las personas.

2. Funcionar con proactividad permanente.

   No dar por sentado nada. Y tratar de cambiarlo si tenemos ideas de cambio.

   Funcionar provocando el cambio permanentemente de forma prudente y ordenada, estableciendo «tiempos de descomprensión», junto a periodos de consolidación en la empresa y en uno mismo.

3. Tener un buen «equipo» es esencial. Distribuirlas acciones a realizar por «competencias», de una forma objetiva, sin dejarse llevar de modas, creencias, gustos o comodidades.

   Tener responsables para cada acción, en los puntos fuertes requeridos.

4. Dejar hacer a los colaboradores: «Crear un marco de normas dentro del cual se sientan libres para actuar y saquen lo mejor de si mismos».

5. Buscar siempre primero los objetivos de la empresa, sin olvidar los propios. Nunca perjudicarse notoriamente.

6. Consensuar todos los temas importantes.

7. Comunicar periódica, permanente y verazmente, la situación de la Empresa, los problemas, los acontecimientos, las acciones acometidas y a llevar a cabo, siempre que sean significativas, a todo el personal de forma escalonada.

8. Afrontar los problemas «cara a cara». No demorarlos o dejarlos en el olvido.

9. Dar participación verdadera a los colaboradores. Funcionar participativamente,

consensuando si es posible y si no, siempre decidiendo con autoridad.

io. Informar. No retener información que puede ser útil a los colaboradores para su trabajo o para aportar ideas en las reuniones de todo tipo y sobre todo de estrategia, estructura y organización.

Al informar, practicar la verdad. El secreto/confidencial siempre es una cosa reservada, se puede no decir una cosa sin necesidad de mentir.

ii. Dedicar tiempo a contactar con los directivos y mandos, en profundidad, con las operaciones, acciones, trabajos, de forma periódica y aleatoria o puntual. No perder el conocimiento de la realidad de la empresa, sus personas y sus instalaciones.

12. Tratar con respeto y consideración a las personas.

«Al empleado/directivo/operario/mando se le corrige la acción, no se ataca a la persona» («Es Vd. inútil vs. Ha hecho una cosa mal hecha, «fatalmente hecha», necesita corregir su trabajo, mejorar en...»).

13. Escuchar para conocer lo que necesitan, lo que les pasa, lo que son y lo que hacen nuestros colaboradores. Tener preocupación y atención con ellos.

14. Tener humildad: «La capacidad de reconocer que uno no está en posesión de la verdad».

15. No mentir nunca. Antes que mentir no decir nada. Siempre hay cosas que guardar.

16. Estar abierto a otras opiniones y criterios, sin perder el criterio propio.

17. Ejercer la autoridad. Sin titubeos.

Corregir acciones erróneas, actitudes malas, etc. No hacer dejación de actuar en la corrección de cualquier situación o problema.

i8. Funcionar con «Sentido común».

Definición de sentido común:

«Decidir o actuar, razonando adecuadamente conforme a un conocimiento de la realidad objetiva del momento».

19. No plantear temas en los que sabes que no se puede conseguir el fin, por sentido común. Plantear siempre las cosas razonables.

2o.Trabajar siempre a tope y bien, con la máxima calidad. Aunque de diferente forma según etapas distintas de la vida profesional y del tipo de empresa. Necesidad de orden y de una rutina sana que permita hacer de todo con mayor aprovechamiento del tiempo.

Lograr que nuestro trabajo gire en torno a nuestros objetivos y no en torno a nuestro «jefe», o a las circunstancias de poca importancia.

21. Lograr un equilibrio personal en nuestra dedicación y en el uso de nuestro tiempo. Lograr mantener un «equilibrio entre lo profesional, lo familiar, lo lúdico, lo social, lo deportivo, lo espiritual y lo religioso».

¿De qué vale llegar al éxito profesional si se fracasa en lo demás?

22. Actuar con sencillez, que es «la capacidad de actuar con normalidad, con claridad, sin obstrucciones y sin rodearnos de artilugios ni de medios excesivos, de palabra y de hechos».

23. Ejercer la capacidad de liderazgo, sabiendo comportarse con humildad, escuchando y preocupandose por el trabajo del otro, formandole, informandole, y dandole participación. Considerarlo, respetarlo y tratarlo correctamente. Exigirle. Generar confianza y tenerla. Remunerarlo convenientemente.

24. Otorgar al corazón un pequeño lugar en todas las decisiones y acciones, aunque nos compliquemos la vida.

25. Compaginar la vida empresarial con un mundo de relaciones y con todo tipo de instituciones, asociaciones y Departamentos de la Administración.

26. Aceptar todo tipo de situaciones, salvo las indignas, deshonestas o ruines. Con flexibilidad y capacidad de adaptación.

27. Ser prudente. Tener un orden de análisis en los temas.

28. Mantener siempre un buen sentido del humor. Oportuno, considerado, respetuoso con las personas y con la empresa y prudente. Mantener una actitud alegre y positiva siempre.

29. Mantener una postura ética en todas las actuaciones y decisiones. Practicar siempre la verdad.

En la Dirección de una empresa familiar hay que tener en cuenta:

Que tiene que existir inicialmente una buena relación, «buena química», entre el

empresario y la dirección. Si no se da, hay que cortar.

Hay que armarse de paciencia ante la cultura, la forma de trabajar y la praxis del empresario, salvando la dignidad personal, e introduciendo poco a poco los cambios necesarios.

Saber ver sus puntos fuertes, entre los que suelen estar, la felina intuición para el negocio, su fuerza, su tesón, y su capacidad de asumir riesgos.

No llegar nunca al límite en las discusiones donde se discrepe.

Nunca ofender a las personas. Se corrige el trabajo.

Obedecer, pero manifestar el criterio o la opinión si es distinta con claridad y educación.

Hacia abajo tener tolerancia con las «especiales circunstancias de la empresa familiar»: departamentos, personas, acciones. Siempre que hay una irregularidad afrontarla con tranquilidad. Como ejemplo problemas con puestos familiares, puenteos, cambios de decisión repentina, acciones improductivas, involucración en aspectos personales de la familia, etc.

Anexo V

Entrevista del diario El Mundo *—Comunidad Valenciana— el 12 de marzo de 2009*

Amparo Tórtola /Valencia

A sus 64 años, Damián Frontera (Valencia, 1944), es un ejemplo de superación en todos los sentidos. Afectado por la enfermedad de Parkinson desde hace diez años, ello no le ha impedido mantener sus múltiples actividades, que incluyen desde la presidencia de la Red de Institutos Tecnológicos de la Comunidad Valenciana (REDIT), pasando por la asesoría de empresas, la dirección de las suyas propias y el dictado de cursos y conferencias para transmitir sus conocimientos del mundo empresarial a otros colegas o a esos "alevines" de empresarios que se conocen con el nombre de "emprendedores". Damián es todo dinamismo, vehemencia en estado puro.

Pulcramente vestido y muy elegante en el trato, va desgranando, a veces atropelladamente debido a lo mucho que quiere contar, sus observaciones sobre la crisis económica. Insiste en la necesidad de realizar "ajustes" en todos los ámbitos y advierte que la "austeridad" debe convertirse en la norma de las administraciones, las empresas y los particulares. Se muestra partidario de una amnistía fiscal: "Suena muy duro, pero pondría en circulación mucho dinero negro y eso activaría el consumo.

Pregunta. Si tuviera la oportunidad de tomarse un café con Pedro Solbes, vicepresidente del Gobierno y ministro de Economía, ¿qué le diría?, ¿qué le sugeriría?

Respuesta. Le diría que es preciso hacer un ajuste y que cuanto antes se haga mejor. Le diría que muchas empresas y muchas personas, también las diferentes administraciones, han vivido por encima de sus posibilidades, con un excesivo endeudamiento, de ahí la necesidad del ajuste. Debe ser un ajuste basado en la austeridad y, lamentablemente, sé que el mismo puede hacer sucumbir a muchos, pero cuanto antes se haga, mejor.

Por otro lado, le recomendaría la puesta en marcha de un paquete de medidas que promoviera la cultura de la innovación empresarial e inventivara la inversión en innovación mediante ventajas fiscales; medidas que reforzaran la cultura exportadora de nuestros empresarios, porque hay que salir a vender fuera, donde esta el consumo.

Pero, por encima de todo, le insistiría en la vía de la innovación. Por otro lado, ya puestos a sugerirle, le recomendaría aplicar una amnistía fiscal que, aunque duela mucho, seria positiva porque permitiría que aflorara todo el dinero negro que hay en España, y eso generaría consumo y la puesta en macha de nuevas iniciativas empresariales.

También le diría al ministro...

P.Disculpe, pero el café se ha quedado corto. A estas alturas de su primera respuesta el ministro y usted ya andarían por una comida de tres platos y postre. ¡Cuanta vehemencia!...

R.Sí, sí, pero hay que aprovechar las oportunidades. También le diría al ministro que España necesita confianza, porque sin ese factor no se puede hacer nada, y aquí ha fallado la confianza en un sector básico, el financiero, sin el cual, repito, no se puede hacer nada. Por tanto, hay que apoyar a la banca, pero, previamente, sanearla y marcar unas normas reguladoras del sector. El Banco de España ya debería estar trabajando en ello.

P. ¿Cuáles diría usted que son los mayores errores cometidos por el ejecutivo de Zapatero a la hora de afrontar la crisis económica?

R.El primer error, desde luego, no haber sabido anticiparse a lo que se nos venía. En el mundo de la empresa, siempre digo que hay que preocuparse y tomar decisiones por adelantado, cuando las cosas van bien, cuando se tiene éxito.

Te voy a poner un ejemplo: a mi me nombraron director general de Oscar Mayer en 1988, y la empresa estaba con unas perdidas tremendas. En cuatro años, junto con una magnifico equipo, le dimos la vuelta a la empresa y en 1992, en pleno éxito, hice un expediente de regulación de empleo que todos me criticaron, pero yo tuve claro que era el momento de hacerlo porque intuía problemas a medio plazo.

P.Según eso, no solo España, sino el resto del mundo, está en manos de incompetentes, todos han fallado en sus previsiones...

R.Si, todos, yo no quiero acusar especialmente al Gobierno español, aunque aquí hemos construido un paraíso social, empresarial, inmobiliario y financiero sobre una pobreza económica. Hemos sido ricos porque nos hemos endeudado en exceso.

P.Estará, entonces, de acuerdo con el diagnóstico que en 2008 hizo The Economist: "España: La fiesta se ha terminado", rezaba su metafórico titular...

R.Claro que estoy de acuerdo. Ahora no hay más remedio, que acometer ajustes. En los últimos quince años, todos nos hemos pasado mucho, en todos los ámbitos, y sí, la fiesta se ha terminado.

P.Usted es lector de diarios internacionales y, por tanto, le supongo informado de las medidas que otros gobiernos están adoptando. ¿Qué falta por hacer en España que ha hayan hecho nuestros vecinos?

R.Creo que en el resto del mundo se está actuando con más rotundidad, siendo más tajantes abordando los problemas con más agilidad, rapidez y profundidad. En España se han anunciado medidas que luego no se están aplicando de un modo radical y tajante.

P.Usted, además de empresario, asesora a otras empresas e imparte cursos y conferencias a emprendedores ¿Qué entiende por nueva cultura empresarial?

R.Lo primero que debe cambiar es la dinámica financiera: cuando un empresario pide un préstamo lo primero que debe pensar es cómo lo va a devolver. Si uno tiene un proyecto de negocio no puede ni debe endeudarse hasta las cejas. El segundo principio que debe regir es el de la austeridad, que no hay que confundir con cicatería.

P.Dígame una cosa, pero no intente quedar bien: ¿usted se veía venir esta hecatombe económica?

R.Yo lo pronostiqué hace seis años, en un foro organizado por una entidad financiera...

P. ¿Y cuál fue su vaticinio?

R.Dije que estábamos excediendo nuestras posibilidades, pero por ser honesto me equivoqué. Yo dije en ese foro que la Bolsa caería y que el boom inmobiliario sucumbiría porque se estaba invirtiendo mucho por especulación...

P. ¿Por qué se equivocó?

R.Porque todo seguía aparentemente igual y vi que el sistema aguantaba, y ya no lo volví a repetir hasta 2007, cuando ya la crisis asomaba de manera notable.

P. ¿Y usted adoptó alguna medida empresarial ó personal?

R.Desde luego. Me salí de todas las inversiones que tenia en renta variable. Me acuerdo un día que estaba en Mestalla, me acompañaban dos amigos y era diciembre de 2007, ¡el valencia todavía iba bien! Yo les dije que me iba a salir de todas las inversiones en renta variable para sacarlas a renta fija porque tenía la sospecha de que la Bolsa iba a caer... Tres meses después, me encontré a uno de ellos, que muy contento, me dijo: "Te hice caso, Damián, y vendí; si no lo hago hubiera perdido el 40% de mi patrimonio".

P. ¿No cree que a mucho responsable político se le llena la boca hablando de I+D+I sin saber muy bien lo que habla y sin actuar?

R.Sí, el tópico del siglo XXI es hablar de I+D+I, pero se habla mucho y se actúa poco. Hay que dar a conocer los mecanismos de innovación a las pymes, que deben saber que innovar consiste en descubrir lo que nadie hace, en buscar lo que te diferencia y te hace competitivo. En mis tiempos de Oscar Mayer, introducimos en España el consumo del bacon cuando aquí había panceta y triunfamos. Hay inmobiliarias que, cuando la cosa iba bien, se metieron en el sector servicios y ahora lo están pasando menos mal que aquellas que se centraron en la construcción. Al final, innovar es plantear una medida que produce una mejora en la cuenta de resultados, en la rentabilidad y en la sostenibilidad de la empresa.

P.En un momento de tanta incertidumbre, ¿qué margen de maniobra tienen los gobiernos autonómicos, a tenor de las competencias transferidas y asumidas?

R.Pues yo entiendo que tienen mucho margen de maniobra y que pueden provocar mucha mejora si adoptan medidas prácticas que no se queden en el voluntarismo y lo mediático. En la Comunidad Valenciana, se han planteado muchas actuaciones, me consta que Francisco Camps es un hombre que cree en la empresa, que apoya la innovación y los institutos tecnológicos.

Su Gobierno ha puesto en marcha iniciativas importantes, como los planes de competitividad, o el cheque innovación, pero aún faltan por hacer más cosas y, sobre todo, hay que ir unidos. Muchas veces sucede que la Administración va por un lado, la Cierval por otro, la CEV, las Cámaras de Comercio... Hay que aunar esfuerzos y elaborar una especie de Plan Estratégico de la Comunidad Valenciana, y, ahí, la Generalitat tiene mucho margen de maniobra por su poder de convocatoria.

P. ¿Hacia dónde debería dirigir la Comunidad Valenciana sus esfuerzos en los próximos años para salir fortalecida de esta crisis?

R.Hacia el turismo de calidad. Yo no soy del sector turístico pero, si lo fuera, me pondría a innovar ya. Tenemos un clima y unas comunicaciones extraordinarias, y un nivel de seguridad aceptable...

P. ¿Los grandes eventos no son una apuesta por ese turismo? Me refiero a la Copa América, La Fórmula 1, los campeonatos de tenis...

R.Me parecen acertados, pero nos ha faltado lo del cash flow, es decir, cuando uno emprende una acción debe saber cómo la va a pagar. La Generalitat ha emprendido acciones muy positivas que han generado una imagen de gran prestigio internacional de la Comunidad Valenciana. En 1976, en una reunión en Wisconsin, pregunté ante 4o ejecutivos quién sabía donde estaba Valencia, y levantaron la mano dos, y uno de ellos se refería a la Valencia de Venezuela; luego, pregunté por Benidorm y levantaron la mano seis...

Si hoy preguntara lo mismo, levantarían sus manos los 40 ejecutivos. No obstante, creo que la Generalitat necesita hacer un flujo de caja realista sobre lo que se puede pagar los próximos años y ver cómo se va a abordar la deuda, porque no pode mos desprestigiarnos como Comunidad Valenciana demorando pagos.

P. ¿Usted diría que a lo largo de los últimos 20 años la Comunidad Valenciana ha gozado de una buena "dirección de empresa"?

R.No ha habido una dirección estratégica adecuada a las necesidades y a las expectativas reales. Se ha dejado demasiado liberalismo a las empresas, porque es propio del sistema y la Administración no debe intervenir, pero si debe asegurarse de que todo el mundo cumple la ley, y que no hay fraudes, sobornos o corruptelas, eso por un lado, y, por otro, marcar pautas y orientar las inversiones. Aquí, se ha dejado un poco de la mano el tema inmobiliario, en todos los sentidos...

P.Ha hablado de cómo las Administraciones demoran pagos a sus proveedores y ahogan a muchas empresas...

R.Pagar en tiempo y forma es una asignatura pendiente de las administraciones. Cuando estaba en Oscar Mayer, di orden de dejar de vender a un hospital público porque hacía tres años que no pagaba... Es una utopía realizable: las Administraciones deberían financiarse correctamente y cumplir con sus obligaciones para dar ejemplo.

P.Me gustará terminar con un mensaje positivo, porque usted es así, optimista, muy dinámico...

R.Te voy a ofrecer una cita de Pascal que dice: "El hombre se supera siempre a sí mismo". Saldremos reforzados de esta crisis pero no será posible sin aplicar los ajustes precisos y sin austeridad.

EN CLAVE PERSONAL

Pregunta. Hábleme de esa autobiografía que verá pronto la luz editorial y que lleva por título El estimulo incesante...

Respuesta. Es una recopilación de anécdotas y de vivencias que hace tres o cuatro años decidí empezar a pasar al papel. Muchas las he contado en clases y conferencias, y vi que tenían buena acogida.

La decisión de escribir el libro responde a tres motivos: el primero por realizarme, el segundo porque creo que algunas de mis vivencias íntimas, como la enfermedad de Parkinson, pueden ser útiles a muchas personas, y el tercero porque quería transmitir mi experiencia en la empresa.

P. ¿De dónde saca tiempo para tantas cosas como hace?

R.Si te programas bien las cosas el tiempo se dilata, pero tengo que reconocer que a veces se me solapan asuntos, y hay que delegar. Yo todos los martes me voy a jugar al golf y los fines de semana no trabajo, salvo excepciones, y duermo seis horas.

P. ¿Cómo le ha marcado la enfermedad de Parkinson?

R.Hace un tiempo me preguntaron qué objetivos no había conseguido por culpa de la enfermedad, que me diagnosticaron hace diez años, y contesté que lo único que no había alcanzado era volver a ganar al tenis a los mismos amigos a los que ganaba antes de la enfermedad. Con el Parkinson lo pasé muy mal los primeros tres años, pero luego, gracias a la ayuda de mi hija mayor, Sonsoles y de mi mujer, me rehice, y me convencí a mi mismo de que iba a combatir la enfermedad. He conseguido controlar el Parkinson gracias a una medicación ajustada y a mi particular decálogo, que son mis reglas de oro.

P. ¿Y cuales son esas reglas?

R.La primera es tener un buen médico y no cometer excesos con la medicación. La segunda es hacer gimnasia todos los días, y la tercera es desarrollar tus capacidades plenamente, pero sin estresarse. Esta última mi mujer dice que no la cumplo.

1 En adelante emplearemos el termino bancos para abreviar, y significar todo tipo de empresas e instituciones financieras, cajas y bancos.